

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CULTURALES EMPRESARIALES DE LOS
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE
LAS NEGOCIACIONES CON LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI-
COLOMBIA**

ANA SOFÍA CRUZ BEDOYA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PRGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2012**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CULTURALES EMPRESARIALES DE LOS
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE
LAS NEGOCIACIONES CON LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI-
COLOMBIA**

ANA SOFÍA CRUZ BEDOYA

**Proyecto de Grado para optar por el título de Profesional en
Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director:
MGR. RAFAEL ANTONIO MUÑOZ AGUILAR
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PRGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado en
cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad
Autónoma de Occidente para optar
al título de Profesional en Mercadeo
y Negocios Internacionales**

RUTH ELIZABETH GUTIÉRREZ M.

Jurado

ANDRES MEJÍA ESPINAL

Jurado

Santiago de Cali, 20 Enero de 2012

Este trabajo esta dedicado primeramente a Dios, quien es la mayor influencia en mi vida y quien me respaldó en cada paso de mi carrera, permitiéndome alcanzar grandes reconocimientos académicos por los cuales hoy le doy toda la gloria y la honra.

También deseo dedicar este logro a mi preciosa hija María Camila, quien es una de mis grandes motivaciones para crecer profesional, personal y espiritualmente; con el fin de darle el ejemplo que Dios exige de mi para hacer de ella un valioso ser humano y contribuir juntas a esta sociedad.

AGRADECIMIENTOS

Es mi deseo agradecerle a dos instituciones que hicieron posible el desarrollo de este trabajo. A la Universidad Autónoma de Guadalajara por haberme albergado en sus aulas, permitiéndome una muy enriquecedora interacción con su cultura y los conocimientos impartidos, que fueron base esencial de este trabajo. De la misma manera a la institución Universidad Autónoma de Occidente, mi universidad, quien me dio las herramientas académicas y la oportunidad de realizar este convenio universitario durante mi estancia en México.

Una institución es formada por las personas que a ella pertenecen, es por esto que deseo darles mi más profundo agradecimiento a ciertas personas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo y que hoy llegara hasta este punto de mi educación. A la profesora Tania Arroniz, de la Universidad Autónoma de Guadalajara, quien me apoyó en todo el proceso investigativo y de trabajo de campo, ayudándome al acercamiento de importantes empresarios mexicanos, a quienes también deseo agradecer por su amable atención. Al profesor Rafael Antonio Muñoz, quien como director de proyecto me colaboró durante todo el desarrollo de este proceso, aportando su valiosa experiencia. Finalmente, y no menos importantes, deseo agradecerles a las Dras. Ana Milena Álvarez, Ex Directora del área de Mercadeo y Negocios Internacionales, y Cristina Peñafort, Jefe del área de Relaciones Internacionales, por haberme apoyado en mi carrera de forma incondicional, haciendo parte del proceso que hoy ha permitido que llegue a este punto.

También deseo agradecerles a mis padres Marco F. Cruz y Margarita R. Bedoya a quienes amo y admiro, por su amor, apoyo, guía e instrucción en cada etapa de mi vida. Inculcando en mí el amor por Dios, la fuerza para superarme y seguir adelante, y la dedicación para dar lo mejor en todo lo que hago.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	10
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	24
4.1 MARCO ANTROPOLÓGICO - FILOSÓFICO	24
4.2 MARCO TEÓRICO	25
4.2.1 Consideraciones culturales en las negociaciones internacionales.	25
4.2.1.1 Diferencias culturales investigadas por Geert Hofstede.	25
4.2.1.2 Proyecto “GLOBE” por Robert House.	28
4.2.1.3 Diferencias culturales investigadas por Metcalf.	32
4.2.2 Importancia de la inteligencia intercultural para los empresarios y mercadólogos.	33
5. METODOLOGÍA	36

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	36
5.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN	38
5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	38
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	39
6.1 FACTORES CULTURALES EMPRESARIALES DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	39
6.2 CONCEPTO QUE TIENEN LOS EMPRESARIOS MEXICANOS ACERCA DE LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS	49
6.3 MERCADOS MEXICANOS POTENCIALES QUE OFRECEN OPORTUNIDADES COMERCIALES A LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI	51
6.3.1 Agroindustria	52
6.3.2 Manufacturas	53
6.3.3 Prendas de vestir	54
6.3.4 Servicios	55
6.4 PRINCIPALES ASPECTOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA A LA HORA DE NEGOCIAR CON MÉXICO	58
7. CONCLUSIONES	60
8. RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	66

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Balanza comercial de México con Colombia	17
Cuadro 2. Principales productos comercializados entre México y Colombia 2009	19
Cuadro 3. Principales productos importados por México procedentes de Colombia	20
Cuadro 4. Indicadores de Hofstede en diferentes regiones del mundo	27
Cuadro 5. Valores culturales de la sociedad de acuerdo con el proyecto GLOBE	30
Cuadro 6. Diferencias culturales en las negociaciones por Metcalf	32
Cuadro 7. Empresas participantes en la investigación del trabajo de campo	37
Cuadro 8 Relación con la contraparte	41
Cuadro 9. Lugares de negociación preferidos	42
Cuadro 10 Cultura regateo	44
Cuadro 11 Forma de los compromisos	47
Cuadro 12. Aspectos religiosos	49
Cuadro 13. Empresas caleñas que exportan a México	57

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estilo de negociación	40
Figura 2. Tipos de negociación	40
Figura 3. Forma de vestir	41
Figura 4. Nivel de Puntualidad	42
Figura 5. Cultura de regalo	43
Figura 6. Duración del proceso de negociación	43
Figura 7. Toma de decisiones	44
Figura 8. Tipo de lenguaje y protocolo	45
Figura 9. Flexibilidad	45
Figura 10. Trato en las negociaciones	46
Figura 11. Nivel de Planeación	46
Figura 12. Comportamiento a la hora del conflicto	47
Figura 13. Forma de los contratos	48
Figura 14. Cumplimiento de los compromisos	48
Figura 15. Empresarios que han negociado con colombianos	50

GLOSARIO

A continuación se definirán algunas palabras propias del tema tratado en esta investigación, los cuales fueron empleadas para el desarrollo del mismo.

BALANZA COMERCIAL: la balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países.

BPO: (*Business Process Outsourcing*) es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios".

“CHILI”: modismo que denota algo picante y tiene como origen la palabra “chile”, el cual es un pimiento de gusto picante.

E-LEARNING: se denomina aprendizaje electrónico (conocido también por el anglicismo *e-learning*) a la educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especial Internet).

ERP: los sistemas de planificación de recursos empresariales, o ERP (por sus siglas en inglés, *Enterprise resource planning*) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

GLOBALIZACIÓN: tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

INTERCULTURAL: que concierne a la relación entre culturas. Común a varias culturas.

JEANSWEAR: ropa tipo jean, en especial pantalones. Conocidos en Colombia como Jeans y en México como pantalones de Mezclilla.

JITOMATE: hortaliza mexicana grande, roja y jugosa, conocida en el resto del mundo como tomate. Se le llama “Jitomate” debido a que hay una variedad exclusiva de México, de frutos verdes y pequeños, que denominan como tomate.

JOINT VENTURE: empresa conjunta o joint venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes).

KOSHER: significa apto o apropiado. Se refiere a un sistema de revisión de alimentos de acuerdo al ritual judío y cuyo significado está determinado por un conjunto de criterios religiosos prescritos en la Torah (Pentateuco). Dichas leyes buscan establecer un régimen que beneficie al cuerpo y al alma, para lograr un equilibrio tanto físico como mental.

OFFSHORE: en términos empresariales designa la actividad por parte de empresas con sede en un determinado país de trasladar o construir fábricas o centros de producción en otro país, donde por lo general enfrentarán menores costos en mano de obra, menor presión en leyes laborales, menor cantidad de normativas gubernamentales, reducción de otro tipo de costos, u otros beneficios cualesquiera desde el punto de vista del lucro económico para la empresa.

PYME: pequeña y Mediana Empresa (conocida también por el acrónimo PYME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

RESUMEN

El objetivo central de este trabajo es analizar los factores culturales empresariales de los Estados Unidos Mexicanos que influyen en los procesos de las negociaciones con las empresas PYMES de Santiago de Cali.

Este es un tipo de estudio concluyente. Los datos analizados en esta investigación se obtuvieron a través de una metodología en donde inicialmente se usaron técnicas ABE (administración basada en evidencias) y posteriormente se aplicaron métodos cualitativos de información como la observación simple directa y entrevistas de profundidad a expertos.

La cultura de negociación mexicana tiene ciertas similitudes con la cultura colombiana dada a la influencia latina ejercida en ambos, no obstante también tiene características muy propias. Su tipo de negociación es ganar-ganar, con un estilo mayormente relajado, donde se le da gran importancia a las relaciones personales y de largo plazo, más que limitarse en lo estrictamente profesional. Es una cultura flexible y por ende con una amplia práctica del regateo como herramienta de negociación. Por otra parte la puntualidad, la planeación y el cumplimiento no son sus grandes atributos por lo que es recomendable llevar todas las negociaciones por escrito y al detalle.

Los empresarios mexicanos que han tenido la oportunidad de negociar con Colombia, tienen un gran concepto de los empresarios colombianos, debido a las buenas experiencias obtenidas en dichas negociaciones. Por esta razón todas las empresa Pymes de Santiago Cali que se encuentran certificadas en el sistema de gestión de calidad, que tienen la capacidad y el deseo de adaptarse de manera estratégica a la cultura empresarial mexicana, y que preferiblemente pertenezcan a alguno de los sectores hoy más atractivos para el mercado mexicano, especificados en el desarrollo de este trabajo, deberían animarse a desarrollar negociaciones internacionales en este mercado y volverse así más competitivas.

Palabras clave: Cultura empresarial. Inteligencia intercultural. Cultura en las negociaciones internacionales. Cultura empresarial mexicana.

INTRODUCCIÓN

Por la necesidad de expandir fronteras comerciales, las empresas reconocen que los negocios internacionales son parte fundamental de su crecimiento, sin embargo lograr negociaciones exitosas implica un proceso complejo de aprendizaje donde intervienen el conocimiento de la cultura extranjera, el desarrollo de una inteligencia cultural y el proceso de negociación en sí mismo.

Este estudio está orientado al conocimiento de la cultura empresarial mexicana y el desarrollo de la inteligencia cultural en la negociaciones con dicho país. Las secciones contenidas en este documento están conducidas a darle respuesta a cada uno de los objetivos específicos de este proyecto, en su orden propuesto, y por ende al objetivo general de la investigación.

En la primera parte de los resultados se presenta una evaluación de los factores culturales empresariales de los estados unidos mexicanos, con el fin de analizar las características propias de sus empresarios, obteniendo herramientas culturales que puedan apoyar a los empresarios colombianos a llevar a feliz termino negociaciones con dicho país. Una vez hecho esto y como respuesta al inciso “b” del primer objetivo específico, se plantea brevemente el concepto que tienen los empresarios mexicanos acerca de los empresarios colombianos, con base en las respuestas entregadas por los empresarios mexicanos en las entrevistas realizadas en esta investigación.

Seguido de esto, se presenta información importante para determinar las Pymes de los diferentes sectores de Santiago de Cali que pueden tener potencial exportador para llegar al mercado mexicano.

Finalmente, se concluyen los aspectos principales que deben tenerse en cuenta, a manera estratégica y de planeación, a la hora de negociar con estos empresarios mexicanos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo globalizado como el que se advierte en pleno siglo XXI, existe la necesidad de expandir fronteras, pero es necesario buscar un conocimiento y posterior acercamiento cultural, si lo que se desea es comercializar e internacionalizar un producto o servicio a uno o más países diferentes al propio. Esto constituye un reto para los especialistas, quienes deben buscar la manera de lograr negociaciones exitosas, al igual que crear un marketing que pase de lo local a lo internacional teniendo en cuenta las diferentes culturas.

“La globalización es un fenómeno que avanza día a día y ha tenido repercusiones políticas, económicas y sociales. Algunos países han visto a la globalización como una amenaza mientras que otros lo han visto como una oportunidad dependiendo de las políticas económicas por ellos definidas o bien si se abraza una filosofía nacionalista o global. Sin embargo, los negocios internacionales van en aumento dado que ningún país puede ser auto-suficiente completamente, esta integración se va dando por regiones o bloques comerciales dependiendo de las necesidades e intereses particulares de cada nación. Es por ello necesario comprender las dimensiones de una iniciativa internacional para lograr un mejor acercamiento a una relación comercial efectiva. Bajo este punto de vista, cualquier alianza entre dos organizaciones comienza por un proceso de negociación donde cada una de las partes establece los objetivos a ser alcanzados. Sin embargo, una negociación internacional entre empresas es un fenómeno complejo donde intervienen múltiples factores que de acuerdo a nuestra experiencia implica fundamentalmente el conocimiento de la cultura extranjera, el desarrollo de una inteligencia cultural y el proceso de negociación en sí mismo.”¹

Han sido mucho los fracasos comerciales por el desconocimiento cultural que compone una sociedad. Para las empresas, o más específicamente los profesionales en mercadeo, es un desafío entrar en esta investigación. Tomando en consideración que la cultura es: “todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre”², el mercadólogo o empresario debe investigar previo a la negociación cada uno de estos aspectos si desea entender el entorno cultural del nuevo mercado en el que esta interesado. Para visualizar un poco más este punto podemos tomar el ejemplo de la empresa sueca IKEA, quien fracaso al entrar en el mercado japonés con sus productos estándares desconociendo la limitantes de espacio que existen en este país, por lo que el tamaño de sus mobiliarios no iban

¹ DE LA GARZA, María Teresa; GUZMÁN, Eugenio y HERNÁNDEZ, Daniel. Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. En: GCG Revista Georgetown University y Universia. 2009, vol. 3, p. 82.

² TYLOR, Edward B. Primitive culture. Londres: John Murray and Co., 1871. P 29.

acorde con las necesidades de este segmento.

Hoy, el mundo es una aldea en donde se podría negociar en cualquiera de sus puntos, pero está claro que existen ciertos territorios muchos más estratégicos que otros a los cuales se podría llegar; ya sea por su cercanía geográfica, familiaridad cultural, idioma, o tratados y antecedentes comerciales, que ya han labrado terreno.

Los Estados Unidos Mexicanos es un país que resulta realmente atractivo para los empresarios colombianos, incluyendo los pertenecientes a las empresas PYMES de la ciudad de Santiago de Cali. Este es un país efectivamente estratégico por muchas razones las cuales se entrarán a analizar más adelante en esta investigación. No obstante, se debe ser sensible a toda la influencia cultural, histórica y comercial que puede llegar a influir en una negociación con dicho país. Características como el idioma, demografía, clima, creencias, gustos y preferencias, costumbres, principales prácticas y socios comerciales, formas de negociación, sistema político, antecedentes comerciales con Colombia, entre otros; deben ser estudiados y analizados de manera estratégica. En la medida en que se comprendan estos aspectos, podrán ser usados como una herramienta en la negociación y comercialización, evitando ciertos errores que pueden significar el fracaso de dicho negocio.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores culturales empresariales de los Estados Unidos Mexicanos que influyen en los procesos de negociación con las PYMES de Santiago de Cali-Colombia?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores culturales empresariales de los Estados Unidos Mexicanos que influyen en los procesos de negociación con las PYMES de Santiago de Cali-Colombia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los aspectos de la cultura mexicana que afectan en el ámbito de la negociación comercial y el concepto que estos tienen acerca de los empresarios colombianos, incluyendo a los pertenecientes a las Pymes de Santiago de Cali.
- Identificar los mercados mexicanos potenciales que ofrecen oportunidades comerciales a las Pymes de Santiago de Cali.
- Definir los aspectos principales de cultura empresarial que deben tenerse en cuenta a la hora de negociar con México.

3. JUSTIFICACION

Es de vital importancia en las relaciones comerciales tener previo conocimiento de aquel con quien se tiene la intención de negociar. Cuando se trata de entrar en un mercado extranjero la incertidumbre incrementa ya que se enfrenta a otra cultura con una economía, modelos de negociar, estilos de vida y expectativas diferentes a las propias. En las prácticas de negociación internacional hay una mayor necesidad de conocer el entorno cultural de los países antes de aventurarse a entablar esta relación comercial, ya que esto puede significar el éxito o fracaso de dicha negociación.

Por esta misma razón, los resultados de esta investigación buscan destacar los aspectos claves que un empresario de una PYME de Santiago de Cali debe conocer antes de decidir entrar al mercado mexicano, con el fin de identificar la mejor manera de hacerlo. Esto incluye determinar el producto o servicio adecuado, las estrategias correctas, la manera apropiada de negociar, entre otros aspectos importantes.

El interés de este estudio en México se basa en la importancia que tiene este país como socio comercial para Colombia. Una prueba de esta influyente relación comercial son los 11 acuerdos que hoy México y Colombia tienen suscritos en diversas áreas. De éstos, uno es en el ámbito agrícola, tres en materia energética, uno hacendario, tres de promoción, uno sobre transporte aéreo, un acuerdo sobre turismo y un tratado de libre comercio vigente desde 1995 (conocido anteriormente como G3, pero actualizado en el 2009 con la salida de Venezuela) Adicionalmente, México también ha manifestado su interés por suscribir un convenio para evitar la Doble Tributación en materia de impuesto sobre la Renta con Colombia.

Para visualizar de manera más precisa la importancia comercial entre estos dos países, se presenta en el siguiente cuadro las exportaciones e importaciones de México con Colombia de la últimas dos décadas, de forma monetaria.

Cuadro 1. Balanza comercial de México con Colombia (Valores en miles de dólares)

Año	Exportaciones	Importaciones	Comercio Total	Balanza Comercial
1990	109,577	32,544	142,121	77,033
1991	152,467	49,715	202,182	102,752

Año	Exportaciones	Importaciones	Comercio Total	Balanza Comercial
1992	218,810	72,601	291,411	146,209
1993	238,837	83,994	322,831	154,843
1994	306,012	121,047	427,059	184,965
1995	485,272	97,459	582,731	387,813
1996	476,179	97,022	573,201	379,157
1997	562,753	124,239	686,992	438,514
1998	527,968	151,315	679,283	376,653
1999	407,309	220,379	627,688	186,930
2000	500,780	273,424	774,204	227,356
2001	556,523	344,403	900,926	212,120
2002	658,051	352,436	1,010,487	305,615
2003	662,454	405,652	1,068,106	256,802
2004	788,750	635,350	1,424,100	153,400
2005	1,548,273	675,129	2,223,402	873,144
2006	2,132,118	744,226	2,876,344	1,387,892
2007	2,943,399	764,806	3,708,205	2,178,593
2008	3,036,680	1,071,679	4,108,359	1,965,001
2009	2,500,930	619,078	3,120,008	1,881,852
2010	3,760,425	795,342	4,555,767	2,965,083
2011 /1	2,652,550	395,211	3,047,761	2,257,339

Fuente: Secretaría de Economía con datos de Banco de México

Nota 1: Las estadísticas están sujetas a cambio, en particular las más recientes.

Nota 2: Las exportaciones de 1990 a 1994 la atribución de país sigue el criterio de país comprador. A partir de 1995 el criterio utilizado es el de país destino.

/1 Periodo enero-junio

En el cuadro anterior, se puede observar cómo la Balanza Comercial siempre ha beneficiado a México, por mucho. En cada año ha sido mucho más lo que los mexicanos han logrado exportar a nuestro país que lo que los colombianos logran vender. Años como el 2010, en donde México exporta a Colombia aproximadamente 79% más de lo que los colombianos logra exportar a México, indica la necesidad para Colombia de abrirse mercado en dicho país. Por esta razón es importante ofrecer a los empresarios colombianos bases claves que

logren captar su atención en el mercado mexicano, al igual que los aspectos principales que deben tener en cuenta en sus estrategias de negociación y comercialización.

Ahora bien, es importante conocer cómo se componen principalmente estos miles de dólares vistos en el cuadro 1. El 97% de las exportaciones mexicanas a Colombia son manufacturas, principalmente televisores, celulares y automóviles. El 58% de las importaciones mexicanas provenientes de Colombia son también manufacturas, principalmente autopartes y maquinaria. Un 35% de las importaciones son combustibles.³ En el cuadro 2 se observa el porcentaje de participación de los principales productos comercializados entre estos dos países de forma más detallada.

Cuadro 2. Principales productos comercializados entre México y Colombia 2009

Productos Exportados desde México hacia Colombia (4 dígitos)	% Part.	Productos Importados por México desde Colombia (4 dígitos)	% Part.
Aparatos receptores de televisión	16%	Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa	8%
Preparaciones capilares	7%	Aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado	6%
Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles	5%	Hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos	5%
Medicamentos	4%	Sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes	4%
Preparaciones para higiene bucal o dental	3%	Medicamentos	4%
Máquinas automáticas para procesamiento de datos	3%	Libros, folletos e impresos similares	4%
Aparatos eléctricos de telefonía o telegrafía	3%	Insecticidas, raticidas y demás antirrodedores	3%
Poliacetales, los demás poliéteres y resinas	3%	Polímeros de propileno o de otras olefinas	3%
Vehículos automóviles para transporte de mercancías	2%	Aceites de coco (de copra), de almendra de palma	3%
Refrigeradores, congeladores	2%	Preparaciones de belleza, maquillaje	3%
Subtotal	50%	Subtotal	40%
Otros Productos	50%	Otros Productos	60%
Total	100%	Total	100%

Fuente: Global Trade Atlas. 2010

Los datos anteriores, aunque pertenecen al año 2009, representan la manera en que se divide porcentualmente el mercado entre ambos países según la categoría de los productos. No obstante, ya enfocándose en el comercio colombiano y sus ventas al país de México, es importante conocer los valores monetarios que representaron para Colombia cada uno de los productos exportados a México, en los últimos cinco años, detalle que se aprecia en el cuadro 3.

³ Síntesis de la Relación Comercial México – Colombia [en línea]. México D.F: ProMéxico, 23 de marzo de 2010 [consultado 10 de septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/102/1/images/Colombia.pdf>

Cuadro3. Principales productos importados por México procedentes de Colombia (Valores en dólares)

Fracción	Descripción	2007 julio- diciembre	2008 enero- diciembre	2009 enero- diciembre	2010 enero- diciembre	2011 enero-junio
. .	Total	420,232,356	1,071,678,984	619,077,899	795,342,267	395,210,941
2701.12.01	Hulla bituminosa.	602,429	175,367,725	29,940,632	123,626,435	41,295,461
2704.00.01	Coques y semicoques de hulla, lignito o turba, incluso aglomerados	10,719,822	37,211,137	7,734,719	36,466,004	22,910,024
3004.90.99	Los demás.	5,798,733	10,937,196	18,791,211	25,634,220	11,874,854
2710.19.05	Fueloil (combustóleo).	33,403,944	115,675,850	13,030,827	23,612,788	0
1511.10.01	Aceite en bruto.	45,880	1,700,229	33,017,932	23,007,928	3,844,353
3902.30.01	Copolímeros de propileno, sin adición de negro de humo.	3,787,152	11,672,483	11,723,735	19,338,761	15,409,012
1513.21.01	Aceite en bruto.	4,639,932	4,089,040	16,778,192	17,296,836	8,940,940
2710.11.02	Nafta precursora de aromáticos.	0	23,290,133	0	16,890,904	0
6212.10.01	Sostenes (corpiños).	11,907,275	20,408,017	14,674,285	13,735,166	6,219,611
4901.99.04	Obras de la literatura universal, libros o fascículos técnicos, científicos o de arte, incluso los de carácter biográfico, impresos en español	13,171,750	22,082,206	16,221,214	13,617,632	7,301,198
3808.92.02	Etilen bis ditiocarbamato de manganeso con ión de cinc (Mancozeb).	4,857,236	10,902,278	9,968,018	12,154,008	10,256,483
2710.11.04	Gasolina, excepto lo comprendido en la fracción 2710.11.03.	91,149,324	0	0	11,095,757	0

Cuadro 3 (continuación)

Fracción	Descripción	2007 julio- diciembre	2008 enero- diciembre	2009 enero- diciembre	2010 enero- diciembre	2011 enero-junio
1701.99.02	Azúcar cuyo contenido en peso de sacarosa, en estado seco, tenga una polarización igual o superior a 99.7 pero inferior a 99.9 grados.	0	5,117	18,680,717	10,955,302	155
3304.99.99	Las demás.	5,927,330	10,073,354	9,078,726	10,289,303	10,340,090
2603.00.01	Minerales de cobre y sus concentrados	0	15,366,969	8,815,439	9,376,882	2,630,355
2101.11.01	Café instantáneo sin aromatizar.	610,936	3,395,078	9,166,219	9,137,849	4,266,740
4011.20.05	Con diámetro interior superior a 44.45 cm, de construcción diagonal	9,104,403	16,859,262	9,158,246	7,841,079	1,888,159
1701.99.99	Los demás.	0	0	27,214,429	7,768,346	1,458,738
8539.22.99	Los demás	6,523,430	12,932,479	13,163,159	7,041,929	0
8201.40.01	Hachas, hocinos y herramientas similares con filo.	2,679,438	6,195,505	6,416,799	6,743,206	4,364,639
2710.19.08	Turbosina (keroseno, petróleo lampante) y sus mezclas.	0	12,241,516	0	6,688,719	0
2918.14.01	Ácido cítrico.	663,003	2,174,422	3,360,160	6,118,278	2,998,377
6004.10.99	Los demás.	3,162,033	8,091,662	6,932,520	5,950,964	4,669,976
8480.60.01	Moldes o formas de acero o aluminio, así como las partes de los mismos para el vaciado o colado en la industria de la construcción	1,816,810	10,597,677	1,360,517	5,456,812	3,940,366
6204.62.01	Pantalones y pantalones cortos.	3,679,529	7,433,613	4,595,300	5,435,335	3,159,922
2712.90.99	Los demás.	0	613,475	1,271,461	5,235,790	2,466,829
5606.00.02	Hilados de poliuretanos	1,845,380	1,547,578	4,179,302	5,191,704	2,742,791

Cuadro 3 (continuación)

Fracción	Descripción	2007 julio- diciembre	2008 enero- diciembre	2009 enero- diciembre	2010 enero- diciembre	2011 enero-junio
9609.10.01	Lápices, excepto lo comprendido en la fracción 9609.10.02.	2,798,365	5,659,871	4,154,140	5,000,331	1,538,129
3902.10.01	Sin adición de negro de humo.	3,714,465	13,298,904	5,295,887	4,605,767	5,345,766
3102.60.01	Sales dobles y mezclas entre sí de nitrato de calcio y nitrato de amonio.	522,717	2,604,527	4,238,829	4,468,027	4,329,902
6212.20.01	Fajas y fajas braga (fajas bombacha).	2,474,288	4,900,975	4,989,668	4,347,468	2,470,437
1804.00.01	Manteca, grasa y aceite de cacao.	805,281	1,848,174	4,034,713	4,323,972	1,758,814
3303.00.01	Aguas de tocador..	680,359	2,600,224	2,980,933	4,306,342	4,767,915
6212.90.99	Los demás.	2,486,130	5,128,776	4,208,225	4,216,328	2,109,205
6203.42.99	Los demás.	2,124,477	5,349,242	3,358,555	4,152,824	2,078,545
3005.10.01	Tafetán engomado o venditas adhesivas.	1,309,733	3,228,494	1,986,698	4,147,272	2,247,923
6205.20.99	Los demás.	2,551,922	4,209,922	4,153,870	4,056,650	2,061,479
6108.22.01	De fibras sintéticas o artificiales.	3,332,943	7,575,362	4,796,220	3,953,177	1,859,790
5209.42.01	En los que los hilos de la urdimbre estén teñidos de azul, de gris o coloreados con un azul más claro	376,800	547,262	394,625	3,885,701	921,906
3808.93.01	Herbicidas, excepto lo comprendido en la fracción 3808.93.03.	954,539	2,612,314	3,185,935	3,650,559	1,214,545
3919.90.99	Las demás.	563,902	1,538,887	1,852,245	3,634,250	2,678,067
4106.40.99	Los demás.	2,350,445	4,037,964	2,391,122	3,630,014	1,909,446
3304.20.01	Preparaciones para el maquillaje de los ojos.	726,490	2,478,508	2,217,306	3,418,870	3,163,110
9804.00.01	Menajes de casa.	2,002,089	3,354,951	3,574,976	3,406,881	1,596,143
3306.90.99	Los demás.	1,300,796	4,252,239	3,297,635	3,398,901	1,305,477

Cuadro 3 (continuación)

Fracción	Descripción	2007 julio- diciembre	2008 enero- diciembre	2009 enero- diciembre	2010 enero- diciembre	2011 enero-junio
3921.90.99	Las demás.	1,029,838	2,281,850	1,589,424	3,389,688	2,849,457
5902.10.01	De nailon o demás poliamidas.	1,515,725	550,312	615,216	3,378,433	3,312,228
3808.91.99	Los demás.	677,266	1,735,742	2,180,767	3,349,716	992,602
5211.42.01	hilos de la urdimbre teñidos de gris o azul y los de trama crudos blanqueados	1,562,527	5,934,683	3,273,176	3,344,269	850,712
3004.40.99	Los demás.	0	167,310	436,860	3,311,953	2,028,151

Fuente: Secretaría de Economía con datos de Banco de México

Nota 1: Las estadísticas están sujetas a cambio, en particular las más recientes

Nota 2: La información se presenta a partir de julio de 2007 debido a cambios en la Tarifa

La anterior información se presenta como pauta para conocer aquellos productos que ya han labrado terreno en estas negociaciones, los cuales siendo aceptados y demandados por este mercado, han logrado significativas sumas de dinero para sus empresas exportadoras.

De la misma manera, Hoy los colombianos, incluyendo las PYMES de Santiago de Cali, cuentan también con otras oportunidades de negocio en México. Por ejemplo, Entidades como ProExport Colombia anuncian ciertas oportunidades concretas que hoy existen en el mercado mexicano en el campo de la agroindustria, manufactura, prendas de vestir y en la industria grafica, editorial, de software y TIC's.⁴

Finalmente, la utilidad practica de esta investigación será ofrecer a las organizaciones y empresarios colombianos información relevante para la toma de decisiones, previo a entrar al mercado mexicano. Con esto se busca lograr negociaciones efectivas y significativas que benefician tanto al empresario colombiano como a la nación y su población en general; ya que al estimular el comercio con México se incrementan las exportaciones, aumentan los ingresos y se crean diversos empleos directo e indirectos en el país.

⁴ 14 Oportunidades en México [en línea] Bogota D.C: ProExport Colombia, Octubre 2010 [consultado 20 de agosto de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/mexico.pdf>

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO ANTROPOLÓGICO - FILOSÓFICO

El entorno intercultural de las negociaciones surge en el mismo momento en que nace la globalización. Ahora bien ¿en qué momento nace la globalización? Pablo Vázquez señala que el actual proceso de globalización es parte de un proceso mayor iniciado en 1492 con la conquista y colonización de gran parte del mundo por parte de Europa.⁵ Por otra parte, Marshall Mc Luhan sostenía ya en 1961 que los medios de comunicación electrónicos estaban creando una *aldea global*.⁶ pero realmente lo más indicado es ubicar el inicio de la globalización con el fin de la guerra fría, en donde la desaparición de la Unión Soviética y su bloque comunista dieron paso a la apertura de sociedades cerradas y economías protegidas (1991).

Antes y durante la segunda guerra mundial difícilmente se hablaba de la necesidad de conocer las diferencias culturales de los diferentes socios comerciales, ya que simplemente durante esta época no había contactos comerciales a nivel internacional y la gestión empresarial estaba enfocada en el producto.

En el periodo posguerra las empresas fueron abriéndose poco a poco a la internacionalización mediante la comercialización de sus productos. No obstante durante los primeros años de este proceso las empresas exportadoras o multinacionales no veían la importancia de adaptar sus productos a los nuevos consumidores de los otros países. Los métodos anteriores eran muy diferentes e individualistas en aquel entonces.

A medida que los mercados nacionales iban penetrando paulatinamente en los mercados extranjeros, se iba estimulando la competencia empresarial. Esta competencia comenzó a desarrollarse en un ámbito más intelectual, haciendo que fuera cada vez más importante el estudio de las diferencias culturales entre naciones, como estrategia comercial. Ahora los intereses de la gestión empresarial se iban desplazando del producto hacia el mercado. Este nuevo orden económico determinaba que ya no había una única forma de llevar a cabo la gestión empresarial satisfactoriamente, sino multitud de ellas.

El antropólogo Geerte Hofstede ha argumentado que las culturas de diferentes países pueden compararse en términos de cuatro dimensiones. La primera,

⁵ FERRER, Aldo. Hechos y ficciones de la globalización. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1997. p. 13.

⁶ MARSHALL, Mc Luhan. La galaxia de Gutenberg. México: Origen Planeta, 1985, p.45.

distancia de poder, es el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. La segunda es *cultura individualista vs. Cultura colectivista*, que se refiere al grado en que los individuos de una sociedad se integran en grupos. La *masculinidad y femineidad* integran la tercera dimensión y describe los roles que se espera que el hombre y la mujer desarrollen dentro de la sociedad. Finalmente, la cuarta dimensión es el *alejamiento de la incertidumbre* la cual indica el grado en que una sociedad se siente incomoda ante situaciones incomprensibles, ambiguas o poco estructuradas⁷.

4.2 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se han tenido en cuenta diferentes teorías, conceptos, opiniones y cifras estadísticas, las cuales han sido muy importantes como fuente de información para el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados en el proyecto. A continuación se presentan diferentes estudios y teorías de importantes autores citados ampliamente en el contexto de las ciencias sociales, los negocios y el marketing internacional, que soportan cada uno de los postulados que conforman esta investigación.

4.2.1 Consideraciones culturales en las negociaciones internacionales.

Las consideraciones culturales en las negociaciones internacionales se refiere a ciertos indicadores que importantes autores e investigadores del tema consideran fundamentales a la hora de clasificar las diferencias culturales de las naciones en el ámbito de la negociación comercial.

Geert Hofstede fue uno de los primeros sociólogos que buscó clasificar las diferencias culturales de las naciones y por tanto es la piedra angular de muchos estudios que se han realizado sobre este tema. De acuerdo con Hofstede, la cultura es un programa mental que cada persona tiene y es estable en el tiempo de tal manera que lleva a esa persona a comportarse de manera igual bajo situaciones similares. Entonces, cada persona tiene una programación en parte compartida y en parte individual. La parte compartida se deberá a los valores universales y colectivos y, la parte individual a la región, religión o bien a la influencia familiar⁸.

4.2.1.1 Diferencias culturales investigadas por Geert Hofstede. El proyecto comenzó en 1967 y terminó en 1973 obteniendo datos de empleados de IBM

⁷ HOFSTEDE, Geert. *Cultures consequences: International differences in work-related values*. California: SAGE, 2001. Citado por: *Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales*. En: GCG Revista Georgetown University y Universia. 2009, vol. 3, p. 66.

⁸ *Ibíd.*, p. 65.

en 70 países. Las dimensiones estudiadas por Hofstede para hacer la diferenciación entre las diversas culturas nacionales son: distancia del poder, resistencia a la incertidumbre, individualismo vs. colectivismo y masculinidad vs. femineidad. A continuación se realiza una descripción de estas dimensiones:

Distancia del poder. Es la manera en cómo las sociedades manejan efectivamente la inequidad humana. La inequidad puede ser en diferentes ámbitos como el prestigio, riqueza y poder; las diferentes sociedades ponen diferente énfasis en estos factores. Tanto en las organizaciones como en la sociedad, la inequidad humana es una realidad y ésta puede referirse a la relación jefe subordinado por ejemplo. En algunos países el salario de un directivo es muy superior al de un subordinado, generando una gran distancia del poder; mientras que en otros países la equidad de salarios es mayor.

Manejo de la incertidumbre. La incertidumbre acerca del futuro es un factor determinante en la vida del ser humano ya que continuamente se está adaptando a nuevas tecnologías, leyes y nuevos estilos de vida. En general, antes del siglo XX las personas vivían y morían con la misma tecnología, es decir los cambios no eran radicales como lo son ahora. La incertidumbre está presente también en las culturas, dado que existen culturas más dispuestas a tomar riesgos en comparación de otras que prefieren la seguridad.

Individualismo y colectivismo. La relación entre el individuo y la colectividad se refiere a vivir en comunidad; esto está íntimamente relacionado con las normas sociales, las cuales se reflejan en la familia, la escuela, el trabajo, la religión y las relaciones sociales. El grado en que las sociedades sean individualistas o colectivistas afectará la relación entre la persona y la organización. Un índice colectivista alto podría establecer una relación emocional mayor de dependencia entre los miembros de la organización, donde existe una relación de amistad independientemente de la profesional.

Masculinidad y femineidad. El cuarto factor investigado por Hofstede es el grado en que una cultura es más de tipo femenino o masculino. La socialización del rol de género comienza en la familia, continúa en grupos de compañeros y en la escuela, se sigue en los medios, en la literatura, en películas, televisión, etc. El sentido de uso de estos términos se refiere al dominio de un género en la sociedad, en los patrones asertivos masculinos y al reflejo en la crianza de los infantes de la forma materna. En general, un alto índice masculino establece una diferencia significativa de género en cuanto a oportunidades y roles establecidos para hombres y mujeres.⁹

⁹ HOFSTEDE, Op. cit., p. 66-67.

En cuadro 4 se presentan los resultados de las cuatro dimensiones estudiadas por Hofstede según la región, para más adelante especificar los valores de los principales países latinoamericanos, incluyendo Los Estados Unidos de México y La Republica de Colombia. De esta manera podremos tener una mejor percepción de los patrones culturales manejados en ese país que logran influir en los procesos de negociación con Colombia, incluyendo las de ciudades como Santiago de Cali.

Cuadro 4. Indicadores de Hofstede en diferentes regiones del mundo

Regiones	Distancia del poder	Manejo de la incertidumbre	Individualismo	Masculinidad
Región Anglo (Canadá, Irlanda, Estados Unidos UK, etc)	35.6	44.7	80.6	61.4
Región Germánica (Austria, Alemania, Suiza e Israel)	23.3	68.5	61.0	65.5
Latinos más desarrollados (España, Francia, Italia, Bélgica, etc.)	59.7	83.8	59.5	52.3
Latinos menos desarrollados (Colombia, México, Perú, Venezuela, etc.)	69.8	85.3	20.6	51.0
Argentina	49	86	46	56
Brasil	69	76	38	49
Chile	63	86	23	28
<u>Colombia</u>	<u>67</u>	<u>80</u>	<u>13</u>	<u>64</u>
Costa Rica	35	86	15	21
Ecuador	78	67	8	63
Guatemala	95	101	6	37
México	81	82	30	69
Panamá	95	86	11	44
Perú	64	87	16	42
El Salvador	66	94	19	40
Venezuela	81	76	12	73

Fuente: Adaptado a partir de Licht *et al.*, 2005 y de Hofstede, 2001

Como se puede apreciar en el cuadro 4, en México existe una gran distancia de poder entre jefe y subordinado, aun mayor que la existente en Colombia y uno de los más altos en toda Latinoamérica. Existe tanta diferencia de salarios y poder adquisitivo entre unos y otros que la inequidad se hace sumamente visible en esta sociedad. Esta distancia de poder influye directamente en la toma de decisiones.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México se sitúa como uno de los países más desiguales con ingresos 26 veces

superiores para 10% de la población más rica respecto a 10% de la población más pobre.¹⁰

México presenta la decimotercera distribución más desigual entre 111 países, según el Reporte de desarrollo mundial 2003. convirtiéndose en uno de los países con mayor desigualdad en la distribución del ingreso en el mundo, donde el 40 por ciento de la población vive debajo de la línea de pobreza, en tanto que el 10 por ciento más rico concentra el 41 por ciento de los ingresos.¹¹

En cuanto al manejo de la incertidumbre, el alto valor correspondiente a México indica que esta es una sociedad que prefiere la seguridad, tendiendo a ser tradicionalista. Es una sociedad poco dispuesta a tomar riesgos, a comparación de países como Estados Unidos, Canadá y otros países desarrollados; no obstante, comparado con otros países latinos, puede ser un poco más arriesgado que algunos otros.

Según los resultados dados por Hofstede, México es un país con tendencia colectivista que suele establecer una relación emocional mayor de dependencia entre los miembros de la organización; esto quiere decir que más allá de lo profesional tiende a haber un acercamiento amistoso y más personal en la relaciones aun dentro del ámbito de la negociación.

Su índice de masculinidad establece que existe una diferencia significativa de género en cuanto a oportunidades y roles establecidos para hombres y mujeres. Es muy común en México que las mujeres, sobre todo las de generaciones pasadas, sean relegadas al cuidado de la casa y la crianza de los hijos; no obstante esto hace que esta sea una cultura con gran influencia materna. por ejemplo, es muy usual que muchas marcas en este país dirijan su publicidad a las madres o basen su credibilidad en la aceptación de las mismas.

4.2.1.2 Proyecto “GLOBE” por Robert House. El proyecto *liderazgo global y comportamiento efectivo organizacional* (En inglés, Global Leadership and

¹⁰ Growing unequal? Income distribution and poverty in OECD countries [en línea] En: OECD, Paris, 2008. [consultado 12 de octubre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/44/41547484.pdf>

¹¹ Informe sobre el desarrollo mundial 2003 [en línea]. Banco Mundial, 2003. [consultado 12 de octubre de 2011] . Disponible en Internet: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/MEXICOINSPANISHEXT/0..contentMDK:20835462~menuPK:500896~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:500870,00.html>

Organizational Behavior Effectiveness “GLOBE”) encabezado por House ¹² realizó un estudio de 62 sociedades entrevistando a 17,000 administradores de más de 950 organizaciones. El objetivo del proyecto fue incrementar la comprensión y el conocimiento de las interacciones multiculturales y el impacto de éstas sobre el liderazgo. Las dimensiones estudiadas por House en este proyecto fueron las siguientes:

Orientación al desempeño. El grado en que una organización o sociedad promueve y recompensa a sus miembros para mejorar su desempeño y la excelencia; se relaciona con los premios que puede obtener una persona en una cultura por fijar metas altas y cumplirlas.

Orientación futura. Son las actividades relacionadas con el comportamiento futuro tales como la planeación a largo plazo, invertir en el futuro y dejar a un lado la gratificación inmediata. Es lo que una persona puede comprometer el día de hoy para un bienestar futuro.

Asertividad. La dimensión se refiere al grado en el cual una persona en una sociedad es determinada, confronta y es agresiva en sus relaciones sociales. Esto contrasta en sociedades donde las personas son tímidas, sumisas y complacientes en las relaciones sociales.

Colectivismo institucional. Describe el grado en el cual una organización o sociedad promueve la acción colectiva institucional o de la sociedad. Es el grado en que la sociedad se identifica con intereses colectivos antes de con metas individuales.

Colectivismo del grupo. Se refiere al grado en que las personas expresan orgullo, lealtad y son cohesivas en organizaciones o en familias. Es la dedicación que las personas tienen a la familia o bien a las organizaciones.

Igualdad de género. Es la medición de la minimización de la diferencia de los roles masculino y femenino y que tanto se promueve la igualdad de género.

Orientación humana. El grado en que una cultura aprecia la justicia, el altruismo, la generosidad y la consideración hacia otros. Se relaciona con el énfasis de la sensibilidad hacia otros, el desarrollo social y los valores comunes.

Distancia en el poder. Se refiere a la distribución del poder en las sociedades; a la estratificación de acuerdo al estatus, poder, autoridad, riqueza y prestigio.

¹² HOUSE, Robert J., JAVIDAN M., HANGES P.J. Y DORFMAN P.W. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. Journal of World Business. 2002, Vol. 37, No. 1, p. 3-10. Citado por: Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. En: GCG Revista Georgetown University y Universia. 2009, vol. 3, p. 72.

Manejo de la incertidumbre. Se refiere a que tanto una sociedad se basa en normas sociales, rituales y procedimientos para eliminar la incertidumbre. Es la manera como las culturas usan reglas, leyes y estructuras para hacer las cosas predecibles y menos inciertas.¹³

A continuación se presenta en el cuadro 5 los datos obtenidos en los diferentes países latinoamericanos incluyendo México y Colombia, que son los países que en este caso deseamos comparar:

Cuadro 5. Valores culturales de la sociedad de acuerdo con el proyecto GLOBE

Dimensión	Argentina	Colombia	México	Brasil	Venezuela	Costa Rica	Guatemala	El Salvador	Ecuador	Bolivia
Orientación al desempeño ¹	3.65	3.94	4.10	4.04	3.32	4.12	3.81	3.72	4.20	3.61
Orientación futura ²	3.08	3.27	3.87	3.81	3.35	3.60	3.24	3.80	3.74	3.61
Asertividad ³	4.22	4.20	4.45	4.20	4.33	3.75	3.89	4.62	4.09	3.79
Colectivismo institucional ⁴	3.66	3.81	4.27	3.83	3.96	3.93	3.70	3.71	3.90	4.04
Colectivismo del grupo ⁵	5.51	5.73	5.71	5.18	5.53	5.32	5.63	5.35	5.81	5.47
Igualdad de género ⁶	3.49	3.67	3.64	3.31	3.62	3.56	3.02	3.16	3.07	3.55
Orientación humana ⁷	3.99	3.72	3.98	3.66	4.25	4.39	3.89	3.71	4.65	4.05
Distancia en el poder ⁸	5.64	5.56	5.22	5.33	5.40	4.74	5.60	5.68	5.60	4.51
Manejo de la incertidumbre ¹⁰	3.65	3.57	4.18	3.60	3.44	3.82	3.30	3.62	3.68	3.35

Adaptado de: House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004), Chhokar, Brodbeck y House (2007) y de Northouse (2007). (1) un mayor valor implica una mayor orientación al desempeño, (2) un mayor valor indica una mayor orientación futura, (3) un valor mayor refleja una mayor asertividad, (4) y (5) un mayor valor denota un mayor colectivismo del parámetro, (6) un valor mayor denota mayor igualdad de género (7) un menor valor implica una mayor orientación humana (8) un mayor valor identifica una mayor distancia en el poder (9) No hay datos disponibles para ese parámetro y (10) un mayor valor implica un mayor uso de leyes y procedimientos establecidos.

Como se observa en el cuadro 5, en México existe una mayor orientación al desempeño, comparado con Colombia, lo que quiere decir que puede existir

¹³ HOUSE, Op. cit., p. 73-74.

una mayor motivación y recompensa por alcanzar metas fijadas. México es uno de los países en Latinoamérica que más enfoca sus esfuerzos en invertir en el futuro.

Según la investigación de House, en México las personas tienen un buen nivel de asertividad en sus relaciones sociales, comparada con alguno de sus vecinos latinoamericanos. House y Hofstede concuerdan en que la sociedad mexicana es una sociedad altamente colectivista. En el caso del colectivismo institucional México fue el país con el valor más alto, lo que significa que hay una identificación con los intereses colectivos antes que con las metas individuales.

En cuanto a colectivismo del grupo México ocupó el tercer lugar, mientras que Colombia ocupó el segundo. Esto significa que las personas tienen un alto nivel de dedicación a la familia o bien a las organizaciones.

En lo que respecta a la igualdad de género, Colombia tiene un nivel un poco mayor que México, a diferencia de todos los resultados anteriores. Esto significa que en Colombia hay menos diferencia entre los roles femeninos y masculinos dentro de la sociedad, habiendo más equidad de género.

Como se menciona al final del cuadro 5, en cuanto a la orientación humana, un menor valor implica una mayor orientación humana, lo que quiere decir que aunque Colombia supera a México en sensibilidad y generosidad hacia el otro, México también está bien posicionado en comparación con la mayoría de los otros países latinoamericanos evaluados.

Sobre la distancia de poder, las dos investigaciones vistas anteriormente se contradicen dado que House revela en su estudio que en Colombia existe más distancia de poder que en México, mientras que Hofstede afirma lo contrario. No obstante los resultados no difieren significativamente, ya que ambos tienen un nivel relativamente alto comparado con países como Costa Rica y El Salvador; y significativamente superior a la región anglo, germánica y latinos más desarrollados como España, Francia e Italia.

En cuanto al manejo de la incertidumbre, se refiere a la manera en como las culturas buscan hacer las cosas más predecibles o menos inciertas, y en este punto México lleva el primer lugar en el comparativo. Esto reitera lo mencionado en el estudio anterior, donde se afirma que México es un país conservador que prefiere la seguridad antes que tomar riesgos.

4.2.1.3 Diferencias culturales investigadas por Metcalf. Los indicadores estudiados por Metcalf están conformados por: meta, actitud, estilo personal, comunicación y sensibilidad de tiempo. En el primer indicador busca identificar, según la cultura de cada país, la meta de la negociación; si es básicamente el contrato o el desarrollo de relaciones a largo plazo. En cuanto a la actitud puede ser integrativa donde el tipo de negociación suele ser gana-ganar o distributiva con un tipo de negociación que tiene al ganar-perder. El estilo personal se refiere a que tan formal o informal suelen ser las negociaciones en cada cultura. La comunicación puede ser directa o indirecta y la sensibilidad de tiempo alta o baja.

Cuadro 6. Diferencias culturales en las negociaciones por Metcalf

Dimensión	Finlandia	India	México	Estados Unidos
Meta: contrato o relación		Los negocios en India son personales, se establecen relaciones	Los mexicanos buscan una relación de largo plazo	Establecen rápidamente un rapport, entonces se mueven a la negociación.
Actitud: ganar-perder, ganar-ganar (integrativa-distributiva)			Tienen una actitud de ganar-ganar	Buscan ganancias mutuas siempre que sea posible
Estilo personal: formal o informal		Las negociaciones siguen procedimientos formales, pero la atmosfera es amigable y relajada	No se sigue un protocolo establecido	A los norteamericanos no les gusta la formalidad o los rituales en las interacciones de negocios
Comunicación: directa o indirecta	Los finlandeses son directos	“No” es tajante, las respuestas evasivas son comunes y más educadas	Los negociadores mexicanos pueden parecer indirectos y evitan decir “no”	Son directos y al objetivo
Sensibilidad de tiempo: alta o baja	Los finlandeses comienzan las negociaciones de inmediato, sin ningún preámbulo. No es apropiado llegar tarde	Los hindúes conducen las negociaciones pausadamente.	La atmosfera de los negocios es relajada	Esperan decisiones y soluciones rápidas

Fuente: Elaborado a partir de Metcalf *et. Al.*, 2007

El cuadro 6 describe cinco aspectos culturales fundamentales de la negociación en cuatro países que se podría decir son muy distintos entre si, como lo es Finlandia, India, México y Estados Unidos. En este estudio Metcalf define que los mexicanos en el ámbito de la negociación buscan relaciones a largo plazo más allá de ir rápidamente a la negociación en cuestión; tienen una actitud integrativa donde sus negociaciones tienden a ser de tipo ganar-ganar; suelen ser informales en los procesos de negociación pues no siguen un protocolo establecido; son poco directos debido a que evitan decir no y cuentan con una baja sensibilidad del tiempo pues la atmosfera de los negocios tiende a ser relajada.

En el caso de los países latinoamericanos, Ogliastri¹⁴ realizó una investigación cualitativa donde ha encontrado que los ejecutivos prefieren que la negociación ocurra entre amigos, de manera informal en donde se busca una relación personal. En general el latino piensa a corto plazo, es espontáneo, improvisa y comúnmente se compromete a términos que no puede cumplir pues quiere quedar bien en la negociación. Ogliastri por su parte, describe a los líderes colombianos como personas que están interesadas en la excelencia, que organizan equipos de trabajo, visionarios, íntegros, modestos y diplomáticos; de acuerdo a su estudio cualitativo realizado en 72 líderes colombianos las características comunes son: visión de largo plazo, trabajo en equipo, flexible, ambicioso, se anticipa a las circunstancias y tiene poder basado en sus relaciones interpersonales. Howell¹⁵ describe al líder mexicano como paternalista ya que le gusta contribuir a cumplir las expectativas de sus empleados en cuanto a seguridad y lo ve como una persona de manera íntegra y espera de sus subordinados lealtad y respeto; sin embargo, las ideas de profesionalización, estandarización y la mejora de la competitividad y productividad son ideas que el empresario mexicano tiene presentes.

4.2.2 Importancia de la inteligencia intercultural para los empresarios y mercadólogos. Según David Thomas la inteligencia cultural es la capacidad de interactuar con eficacia con personas de orígenes culturales distintos. La inteligencia cultural nos capacita para reconocer las diferencias culturales por mediación del conocimiento y la plena conciencia; además, nos proporciona una propensión y una capacidad para actuar de forma apropiada en situaciones transculturales.¹⁶ Un ejecutivo puede ser muy inteligente y contar con grandes habilidades sociales, pero si carece de un elevado conocimiento cultural pueden tener problemas al adaptarse al nuevo contexto cultural y por ende en el desarrollo del proceso de negociación con los empresarios de dicho país.

Milton Rokeach, psicólogo social de origen polaco, señala que los valores son la base del comportamiento y los define como: Una creencia duradera que especifican la conducta o modos preferentes alternativos de conducir a un estado final (Rokeach, 1969:160), es decir únicamente podemos inferir los valores de un individuo a través de sus acciones y los valores colectivos darán forma a la cultura nacional entendida como las acciones que emprende un grupo de individuos en condiciones semejantes.

¹⁴ OGLIASTRI, E. El estilo de negociación del latinoamericano: Una investigación cuantitativa. En: Academia, Revista Latinoamericana de Administración. 2000, Vol 25, p. 43-58.

¹⁵ HOWELL J., DE LA CERDA J., MARTINEZ S., BAUTISTA A., ORTIZ J., PRIETO L. Y DORFMAN P. Societal Culture and Leadership in Mexico. New Jersey: Erlbaun Associates, 2007. Citado por: Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. En: GCG Revista Georgetown University y Universia. 2009, vol. 3, p. 82.

¹⁶ THOMAS, David C. y INKSON, Kerr. Inteligencia Cultural. USA: Barrett Koehler Publishers, 2003, p. 89.

La cultura, incluyendo todos sus elementos, afecta profundamente el estilo de negociación y los sistemas comerciales en general, esta no es una idea nueva. El sociólogo alemán Max Weber hablo por primera vez de ello en 1930.¹⁷

Nancy J. Adler, profesora de Gestión Internacional de la Universidad de McGill en Montreal, define la cultura en el contexto empresarial como: El condicionante colectivo del pensamiento que diferencia a un grupo de otro. Conjunto interactivo de características comunes que influyen en la reacción de un grupo de personas en su entorno. De forma general, consideramos que las personas pertenecen a culturas distintas si sus formas de vida como grupo son sensiblemente diferentes.

El reconocimiento del estilo de administración (es decir, la cultura empresarial, valores de la administración además de métodos y conductas empresariales) que existe en un país y la voluntad de adaptarse a las diferencias son importantes para tener éxito en un mercado internacional. A menos que los agentes de marketing conserven su flexibilidad para aceptar las diferencias en los patrones básicos de pensamientos, el tiempo empresarial local, practicas religiosas, estructura política y lealtad a la familia, estarán en dificultades, si no es que imposibilitados, para alcanzar conclusiones satisfactorias en las transacciones comerciales.¹⁸

Esta afirmación que hace Cateora muestra no solo la importancia de conocer la cultura de negociación de un país sino también lo importante de adaptarse a ella. Más adelante en su libro menciona que la clave para la adaptación es mantener la nacionalidad propia y al mismo tiempo desarrollar una capacidad y voluntad para ajustarse a las diferencias existentes. La adaptación no requiere que los empresarios cambien sus formas o costumbres propias, solo deben ser cocientes de las costumbres locales y estar dispuestos a ajustarse a las diferencias que puedan causar malos entendidos.

La cultura consiste en una serie de respuestas aprendidas hacia situaciones recurrentes. Mientras más temprano se aprendan estas respuestas, es más difícil que cambien. Por ejemplo, los gustos y las preferencias por alimentos y bebidas representan respuestas aprendidas que varían mucho entre las culturas y que pueden ejercer un impacto importante en el comportamiento del consumidor. La preferencia por los colores recibe también la influencia de la cultura.¹⁹ Mediante estos dos ejemplos Richard Still y Jhon Hill evidencia que la cultura es aprendida y no innata y que debido a que los miembros de un grupo comparten la misma cultura, ésta define las fronteras entre los distintos grupos.

¹⁷ WEBER, Max. La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Traducción de Francisco Gil Villegas M. México: Fondo de Cultura Económica, 2003

¹⁸ GRAHAM, Cateora. Marketing Internacional. 12ª ed. México: McGraw-Hill, 2006. p. 124.

¹⁹ STILL, Richard R. y HILL, Jhon S. Multinational Product Planning: A Meta Market Analysis. En: International Marketing Review. 1985, p. 60.

Ruth Benedict en su clásico *The Chrysanthemum and the Sword*, señala que la manera de pensar de una persona, sus sentimientos y acciones tienen alguna relación con su experiencia del mundo. No importa si los extranjeros consideran las acciones y las opiniones (normales) como extrañas. Los mercadólogos mundiales exitosos deben comprender la experiencia humana desde el punto de vista local (y convertirse en originarios del país con empatía cultural hacia el proceso) si desean comprender las dinámicas de los mercados que se encuentran fuera de su país de origen.²⁰

Keegan, refiriéndose al ambiente social y cultural en el marketing internacional, concluye que la cultura, la “programación de la mente de una sociedad”, ejerce una influencia tanto penetrante como cambiante en el ambiente de cada mercado nacional. Los mercadólogos mundiales deben reconocer la influencia de la cultura y estar preparados para responder a dicha influencia o modificarla.²¹

²⁰ KEEGAN, Warren J. y GREEN, Mark C. Fundamentos de Mercadotecnia Internacional, 1ª ed. México: Prentice Hall, 1998. p. 85.

²¹ *Ibíd.*, p. 104.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se selecciono un tipo de estudio concluyente debido a que se busca suministrar información que permita a las empresa, en especial a las pymes caleñas, evaluar y seleccionar la línea de acción para sus negocios en un mercado potencial como el de México. Este estudio comprende las necesidades definidas en los objetivos e información relacionada con la investigación.

Este estudio se define como concluyente apoyándose en la definición de los autores Kinneer y Taylor (1998) donde mencionan que la investigación concluyente suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales de investigación. Esto comprende objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos.²²

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Elementos: empresarios mexicanos que desarrollan negociaciones internacionales y que de igual manera han tenido relación con operaciones de comercialización y negociación con propios mexicanos; todos mayores de edad, sin exclusión de genero.

Tiempo: Tercer cuatrimestre del 2011.

Unidades:

En el cuadro 7 se encuentra la información detallada de las 17 empresas que hicieron parte de esta investigación. Las unidades se seleccionaron a través de un muestreo aleatorio simple y la cantidad se baso a la complejidad de llegar a dicho sector. Esta información fue solicitada a cada uno de los empresarios encuestados, quienes autorizaron su publicación.

²² KINNEAR, Thomas Y TAYLOR, James. Investigación de Mercados. Madrid: McGraw-Hill, 1998. p. 6.

Cuadro 7. Empresas participantes en la investigación del trabajo de campo.

NOMBRE DE LA EMPRESA	SECTOR AL QUE PERTENECE	PRODUCTO Y/O SERVICIO QUE OFRECE	CARGO DEL EMPRESARIO ENCUESTADO	TIEMPO EN ESE CARGO
SE (Secretaría de Economía de México)	Sector público	Programas de fomento a la industria y turismo	Directora	8 años
Total México	Industria	Aceites y lubricantes	Gerente general	6.9 años
Carbonería Sayula y Compañía	Industria y Comercialización	Carbón vegetal, Briquetas, Ocote	Representante legas	19 años
Logex Consulting	Servicios	Servicios logísticos y de comercialización	Administrador	4 años
SET Servicios Empresariales Totales	Capacitación	Capacitación y Consultoría Empresarial	Socia fundadora	7 años
Santo & Jean Ya	Mueblero	Diseño y confección de muebles	Directora	6 meses
Volantexpress	Publicidad	Volanteo	Gerente general	1 año
Total México	Industria	Aceites y lubricantes	Gerente Dpto. de ventas	3 años
Equipales Evelin	Mueblero y artesanal	Muebles y artesanía	Director	14 años
Grupo Requias	Mueblero	muebles y sillas de oficina	Jefe de compras	5 años
Proveedor de insumos para la construcción	construcción	insumos de construcción	Gerente general	8 años
Universidad Autónoma de Guadalajara	Educativo	Educación superior	Directora Facultad de ciencias comer. Y Presidenta de AMECE ²³	13 años y 1 año consecutivamente
Bank of América	Financiero	Productos y servicios financieros	Reporting (área de prestamos hipotecarios)	6 meses
Tequila Supremo	Tequilero	Tequila	Director Ejecutivo	3 años
Jaico Salas	Mueblero	Salas y comedores	Gerente general	8 años
Productos orgánicos artesanales	Artesanal	Exportación de productos organicos artesanales	Gerente general	6 años
Serfin (Banco Santander)	Bancario	Búsqueda de alianzas estratégicas	Gerente de Dpto.	15 años

²³ AMECE: Asociación Mexicana de Ejecutivos de Comercio Exterior

5.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA RECOPILAR INFORMACIÓN

la recopilación de la información se establece en 3 fases.

Fase 1.-Inicialmente se usaron técnicas ABE (administración basada en evidencias) para la búsquedas de información a través de fuentes primarias y secundarias, detalladas a lo largo del trabajo y en la bibliografía.

Fase 2.-Posteriormente se aplicaron métodos cualitativos de información a través de la encuesta a los empresarios mexicanos.

Cuestionario. Para la aplicación de la encuesta se empleo cuestionarios estructurados, no obstante las preguntas se llevaron a cabo de una manera fluida, ágil y cómoda para el empresario, en donde el encuestado podía responder libremente mientras se grababan cada una de sus observaciones con el fin de no perder detalle.

Dicho cuestionario esta compuesto en dos partes: la primera esta conformado por 9 preguntas informativas que sirvieron como filtro para la selección correcta del perfil del encuestado y la segunda parte la componen 21 preguntas enfocadas a la investigación del tema principal.

Fase 3.-Se realizó un análisis correlacional de la fase 1 con la fase 2 con la finalidad de establecer las pautas de comportamiento como se señala en el objetivo general y específicos de la presente investigación.

5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

En la primera fase se usaron fuentes de información escritas, tanto primarias como secundarias, en libros, artículos afines y fuentes oficiales de información en internet como PROEXPORT, MINISTERIOS DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA, SECRETARIA DE ECONOMIA DE MEXICO, INEGI, BANCO MUNDIAL, PROMÉXICO, entre otras.

La segunda fase se desarrolló únicamente en base a fuentes primarias de información a través de métodos cualitativos como la encuesta a expertos.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la información recopilada se realizó un análisis cuyos resultados se presentan a continuación. Para el análisis de la información se utilizó la siguiente metodología: se fue desarrollando cada uno de los objetivos específicos propuestos inicialmente, en su orden correspondiente.

En el primer objetivo se buscó identificar la cultura mexicana en el ámbito de la negociación y el concepto que estos tienen acerca de los empresarios colombianos, incluyendo a los que pudieran pertenecer a las Pymes de Santiago de Cali. Para este objetivo se analizaron los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los empresarios mexicanos, como se detallo anteriormente.

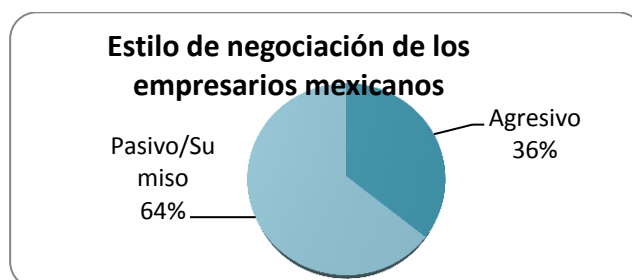
Para el segundo objetivo se analizó información de fuentes oficiales que permitieron conocer los mercados potenciales en México que pueden ser atractivos para las empresas de los diferentes sectores de Santiago de Cali y a los cuales muchas de estas empresas caleñas ya han logrado incursionar.

Finalmente, con toda la información anterior, se definió de manera concluyente los principales aspectos culturales que deben tenerse en cuenta a la hora de negociar con México.

6.1 FACTORES CULTURALES EMPRESARIALES DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Las siguientes graficas son con base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empresarios mexicanos a través de la metodología detallada en el punto numero seis.

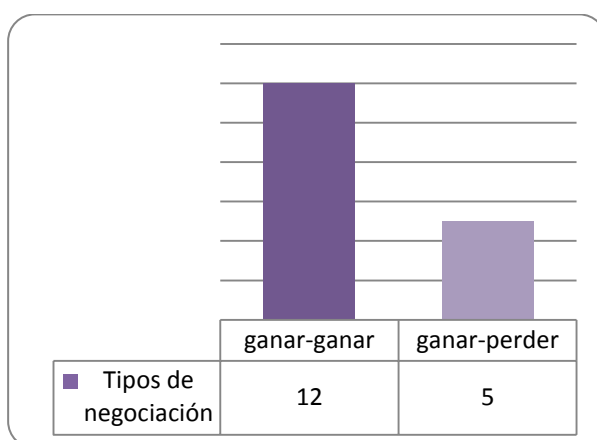
Figura 1. Estilo de negociación



En cuanto al estilo de negociación un 64% de los empresarios entrevistados coincidieron en que el negociador mexicano tiende a ser un poco pasivo con una posturas más de esperar que de proponer debido a la ausencia de estrategias y planeación. Otros mencionaban que aunque el empresario mexicano de antes tendía a ser de este estilo, el empresario de hoy, joven y mucho más preparado, ha optado por una actitud más agresiva a la hora de negociar, refiriéndose con esto a una actitud más de proponer, reaccionar con más agilidad ante diversas circunstancias que se presenten durante el proceso de negociación y buscar mayores ventajas de estas. En el indicador de *Asertividad* del Proyecto Globe, en donde se mide el grado en el cual una persona es determinada y agresiva en sus relaciones sociales, México esta en un buen nivel comparado con sus vecinos latinos.

Por otra parte, es importante mencionar como la mayoría de las personas piensan que el estilo es muy relativo a la zona geográfica de la cual se este hablando. Todos acordaban que el empresario del Distrito Federal y de Monterrey suele ser mucho más agresivo que los del resto del país, debido a la cultura de estas ciudades tan cosmopolitas.

Figura 2. Tipo de negociación



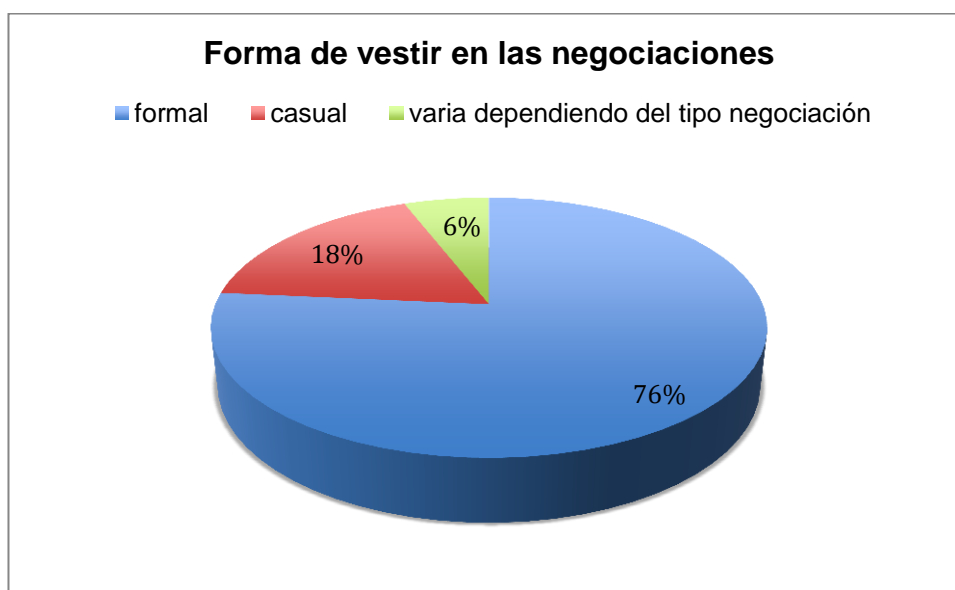
En cuanto a los tipos de negociación la mayoría concluyo que el tipo de negociación Ganar-Ganar es el más acertado por lo cual es el comúnmente practicado, tal como lo menciona Metcalf en su investigación, esto con el fin de establecer relaciones más duraderas tanto en la negociación como en lo personal, ya que como se ha visto a lo largo de la investigación, las relaciones es algo sumamente importante en la cultura mexicana.

Cuadro 8. Relación con la contraparte

	Personal/amistosa	Meramente profesional
Relación con los socios o la contraparte	13	3

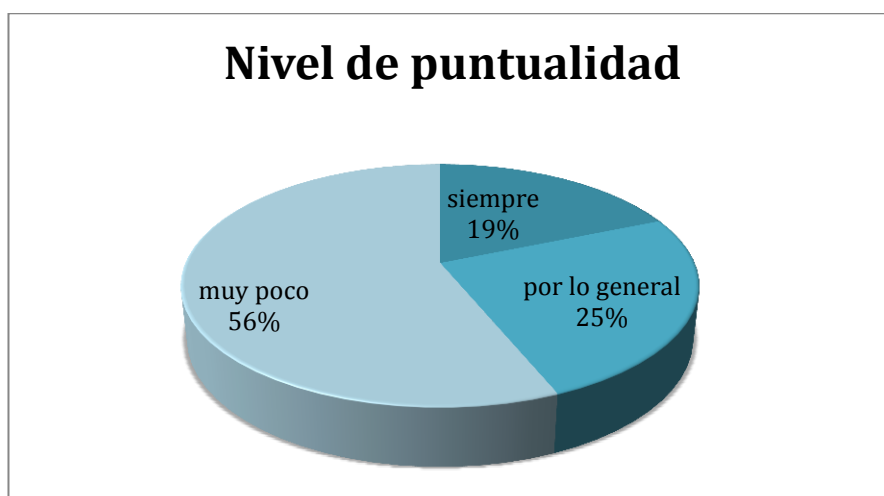
En la cultura mexicana, incluyendo los empresarios, son muy dados a crear relaciones más estrechas con los socios o la contraparte de la negociación. Dado a que la confianza es parte esencial a la hora de tomar decisiones, la mayoría de los empresarios mexicanos buscan primero intimar un poco más con las personas que van a llevar a cabo un negocio para así poder conocerlos y hacer lazos más fuertes y duraderos. Estos resultados concuerdan con el estudio realizado por Hofstede en donde menciona que México es un país con gran tendencia colectivista que suele establecer una relación emocional de mayor dependencia entre los miembros de la organización. De la misma manera coincide con House, quien habla del colectivismo institucional, en el cual México fue el país con el valor más alto, lo que significa que hay una identificación con los intereses colectivos antes que con las metas individuales.

Figura 3. Forma de vestir



Como lo muestra la grafica, el 76% de las personas consideran que la vestimenta adecuada a la hora de negociar en México es una vestimenta formal. Para el mexicano dice mucho de una persona aquello que lleva puesto; por esta razón es de vital importancia una excelente presentación tanto en la forma de vestir como en la higiene personal, pues como muchos de ellos mencionan, todo entra por los ojos.

Figura 4. Puntualidad



La puntualidad no es una de las grandes virtudes de los mexicanos. Para ellos aunque el ser puntual es el ideal de cómo deberían manejarse las cosas y dicen estar mejorando mucho en este aspecto las últimas generaciones de empresarios, aceptan que la puntualidad no es uno de los aspectos en los que suelen ser más estrictos. De igual manera existe tolerancia a la hora de esperar, debido a que es casi un hábito para la mayoría de las personas llegar por lo menos 30 minutos después de la hora acordada. Frases como 7 P.M. "Puntualidad Mexicana" donde asumen que se puede llegar a las 8, son un reflejo de esta tolerancia. En México es muy común que las citas o aun los eventos se citen 30 min. antes de la hora prevista de inicio, para dar un tiempo de gracia a aquellos que no suelen llegar de manera puntual. Esto coincide con el estudio de Metcalf en donde menciona que en esta cultura hay una baja sensibilidad al tiempo debido a que la atmósfera de los negocios es relajada.

Cuadro 9. Lugares de negociación preferidos

Instalaciones de la compañía solamente	10
Oficinas y lugares públicos (restaurantes)	5
Las 2 opciones anteriores e invitaciones a la casa	2

Como en la mayoría de los países, en Los Estados Unidos de Mexicanos también son las oficinas o instalaciones de la compañía los lugares más usuales a la hora de llevar a cabo las negociaciones; no obstante muchos comentaban como en negociaciones un poco más largas, como las que se hacen con extranjeros, es muy usual las invitaciones a restaurantes y aun a la misma casa o casas de campo. El mexicano como tal es muy anfitrión, por lo tanto cuando se trata de negociar con un extranjero suele atenderlo de manera especial pues se agrada en darle a conocer todo acerca de su cultura, de la cual se siente tan orgulloso, como su gastronomía, música, bailes, lugares

típicos de la región, entre otros. Aun se mencionaba como en algunos casos, mayormente en la zona capitalina y entre hombres, puede ser usado invitaciones a bares o discotecas para cerrar una negociación.

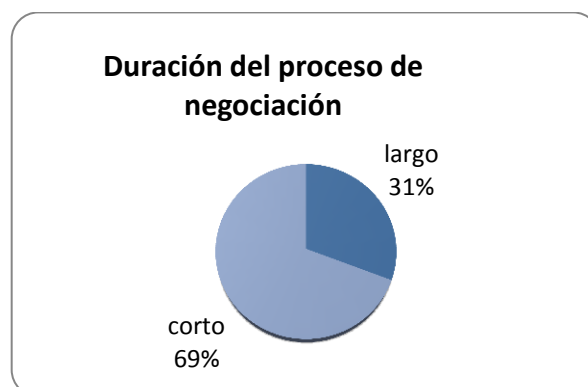
Figura 5. Cultura de Regalo



Aunque el dar regalos era una practica muy utilizada anteriormente, hoy debido al nivel de corrupción presentado en el país se ha visto dividida entre los que si suelen seguir haciéndolo como parte de la negociación y los que mejor se cohiben de hacerlo. Aunque no son la mayoría, si existen muchas organizaciones que han prohibido estrictamente recibir cualquier tipo de regalos, otras se limitan a dar detalles con un limite de valor no mayor a \$50 dólares y otras solo lo hacen en ocasiones especiales como fin de año.

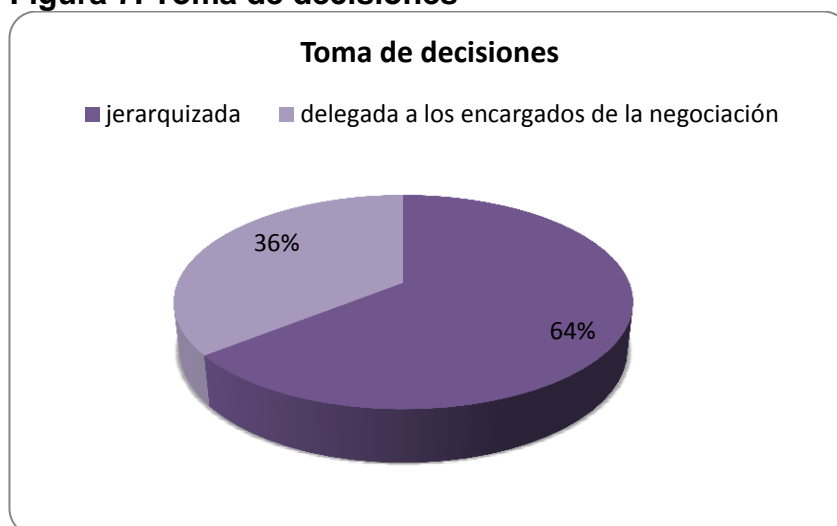
Por otra partes, si son empresas que ofrecen productos, como por ejemplo tequila, si es usual regalar una linda botella del licor pero como muestra de producto.

Figura 6. Duración de la negociación



Los procesos de negociación suelen ser cortos preferiblemente. Si una negociación tiende a dilatarse mucho puede llevar a que el empresario mexicano se vea desanimado debido a que interprete que ese tiempo o retardo sea por falta de interés de la contraparte en cerrar realmente la operación, por lo que pueden preferir abortar dicha negociación.

Figura 7. Toma de decisiones



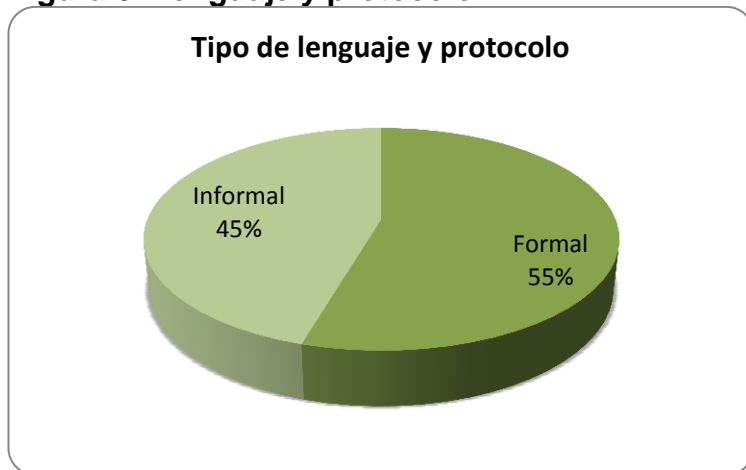
La toma de decisiones aun suele ser muy jerarquizada, por esta razón es aconsejado por ellos mismos no perder mucho tiempo con intermediarios o subalternos pidiendo concesiones a tratando de llegar a acuerdos de algunos puntos de confrontación. A cambio de esto, se debe tratar siempre de ir directamente a la cabeza que es quien en realidad termina tomando las decisiones. Aunque sí hay cierta delegación en la toma de decisiones, esta suele ser con una autoridad limitada a asuntos menos significativos. Este resultado se apoya a lo mencionado por Hofstede y House, quienes en sus investigaciones le dieron a México un valor significativamente alto comparado con otros países, en el indicador de distancia de poder.

Cuadro 10. Cultura de regateo

	Comúnmente usada	No muy usual en el ámbito	Inusual
Cultura de regateo	12	4	0

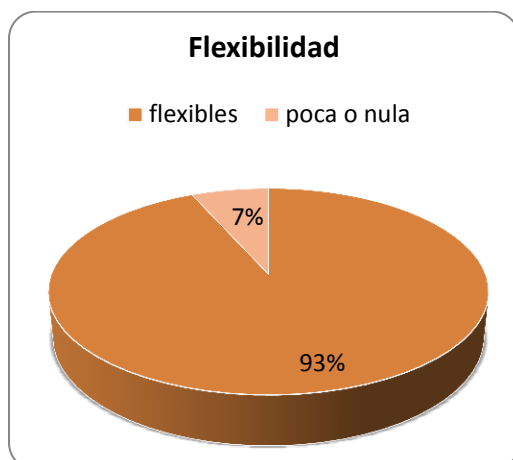
El regateo es una de las practica más usada como estrategia de negociación de los mexicanos. No es muy usual que se cierre una negociación sin que antes haya una intención de regateo, amenos que el tipo de producto o servicio a negociar no lo permita, como es el caso de ciertos productos que tienen precios ya establecido por el mercado o regulados por el gobierno.

Figura 8. Lenguaje y protocolo



El tipo de lenguaje suele ser formal, no obstante a medida que se va desarrollando la negociación y se va entrando en confianza los mexicanos suelen darle un toque más personal y amistoso a sus relaciones comerciales, pasando así a un lenguaje más informal; aunque esto también puede depender mucho del tipo de negociación que se este haciendo; cuando son negociaciones muy significativas con grandes compañías es totalmente formal, pero cuando se trata de empresas más pequeñas o tipo familiar existe más informalidad en los procesos de negociación incluyendo en el lenguaje. El estudio de Metcalf indica que el estilo personal en México suele ser informal debido a que no se siguen protocolos establecidos; no obstante su lenguaje suele comenzar de manera formal en muchos casos.

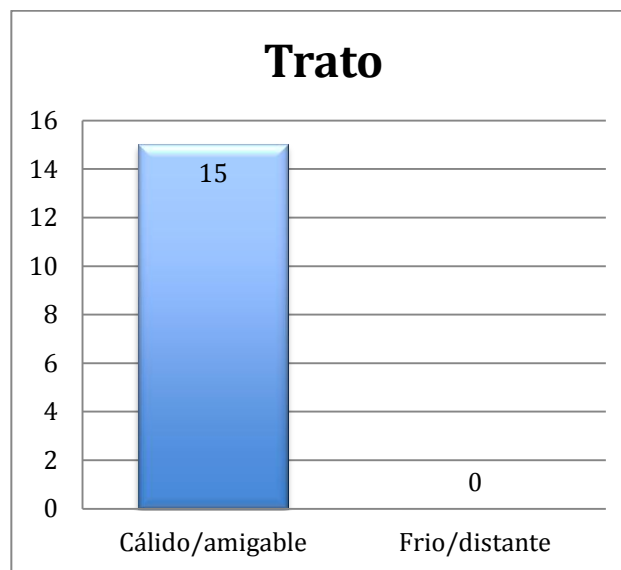
Figura 9. Nivel de flexibilidad



El mexicano suele ser flexible a la hora de negociar, pues al igual que regatea en busca de beneficios propios, también entiende que de la misma manera

hará la contraparte, por lo cual tiene que ir preparado a hacer concesiones si lo que busca es concluir una negociación. No obstante mencionan que ya conociendo como se manejan las negociaciones en México, llevan incluido en sus precios un margen con el cual pueden jugar en su turno de hacer concesiones y que es principalmente en este margen donde suelen ser flexibles.

Figura 10. Trato en las negociaciones



Indudablemente algo que caracteriza esta cultura es el trato amable y cálido, sobre todo con el forastero. Algunos mencionan que solo es con el fin de obtener algo a cambio en la negociación, otros rescatan que es parte de la cultura el ser buenos anfitriones, el caso es que muy probablemente se puede esperar de un empresario mexicano un trato amigable a la hora de la negociación, lo que brinda mayor confianza y comodidad a la contraparte.

A diferencia de otras culturas un poco más frías y distantes a la hora de hacer negocios, como son en gran parte los americanos y algunos europeos, los mexicanos generalmente brindan un trato mucho más cercano y personal en los procesos de negociación. Esto se menciona en el proyecto Globe como orientación humana y México recibe el tercer puesto entre sus vecinos latinoamericanos.

Figura 11. Nivel de planeación



Solo un pequeño porcentaje de los empresarios mexicanos suelen tener una adecuada cultura de planeación. La mayoría de ellos suelen planear solo los puntos claves o básicos para el proceso de negociación, lo cual se refiere principalmente al precio, el margen de descuento al que pueden llegar y posiblemente a una lista de los puntos a demandar. El resto comentan que lamentablemente no hay planeación previa a los procesos de negociación, aunque así debería ser, y que la negociación se va dando según vayan transcurriendo los temas y las demandas de la contraparte. No obstante México tubo un buen promedio comparado con otros países latinoamericanos, en el indicador de orientación futura mencionado en el proyecto Globe, el cual va relacionado a este punto. Aunque no se puede pasar por alto lo mencionado por Ogliastri²⁴, quien después de hacer un estudio cualitativo indica que en general el latino piensa a corto plazo, es espontáneo, improvisa y comúnmente se compromete a términos que no puede cumplir pues quiere quedar bien en la negociación.

Figura 12. Comportamiento a la hora conflicto



²⁴ OGLIASTRI, Op. cit. p. 43-58.

Acorde con su nivel de flexibilidad, los mexicanos suelen ser negociantes cooperativos a la hora del conflicto. En el caso en que se presente una disparidad entre los empresarios siempre buscaran concluir la negociación llegando a algún acuerdo donde ninguno pierda. No obstante tampoco estarán dispuestos a perder a cambio de darle gusto a la contraparte para cerrar un trato; en este caso suelen tomar una actitud de confrontación, pues algo que dejan claro es que siempre buscaran sacar la mayor ventaja de cualquier negociación. Otra parte de los entrevistados opinan que suelen tener una reacción de confrontación debido a las malas experiencias en el pasado en donde se han sentido abusados o aprovechados por otras culturas más agresivas comercialmente hablando, por lo que opinan que suele existir una actitud a la defensiva. De acuerdo a Metcalf, suelen tener una actitud ganar-ganar a la que también le denomina una actitud integrativa.

Cuadro 11. Forma de los compromisos

	solamente por escrito	mixtos (verbales y escritos)
Forma de los compromisos	10	6

Son muy enfáticos en que alrededor de hace 15 años muchas negociaciones eran cerrados con el compromiso de la palabra; esto cuando la palabra tenía más valor, como ellos mencionan. Hoy en día es muy importante que cada negociación quede por escrito y firmada para evitar cualquier tipo de fraude o incumplimiento y es así como suelen hacerse la mayoría de las negociaciones. Sin embargo hay ciertos negocios, sobretodo de pequeñas y medianas empresas, que mencionan que aun llevan mucho negocios de palabra, no obstante llevan como mínimo unas formas en donde se especifican maneras de pago y fechas de entrega.

Figura 13. Forma de los contratos



En México es muy usual los contratos extensos y detallados, hechos en su mayoría por abogados y firmados frente a un notario; esto con el fin de evitar

cualquier clase de falacia e incumplimiento. Mencionan que se hace de esta manera debido a la corrupción que hoy suele verse en el país. La mayoría de los entrevistados que respondieron que eran breves mencionaban que debido al tipo de negociaciones que manejaban, operaban principalmente a través de facturas y acuerdos de palabra.

Figura 14. Nivel de Cumplimiento



Los empresarios mexicanos suelen cumplir con los compromisos pactados, aunque muchos mencionan que solo tienden a cumplir al pie de la letra con aquellos puntos que quedaron por escrito y que conllevan alguna penalidad por incumplimiento; pero que es muy común que ciertos aspectos como fechas de entregas, no sean siempre cumplidas con estricta precisión. No obstante concuerdan que este es uno de los aspectos en que la empresas mexicanas han buscado mejorar y que cada vez lo han ido alcanzando más.

Cuadro 12. Aspectos religiosos

	De ninguna manera	Algunas veces
Manera como afectan los aspectos religiosos en la negociación	11	6

Fuente: Autor

Los Estados Unidos Mexicanos es un país sumamente religioso, comparados como otras culturas como la europea o americana; es en su mayoría influenciado por el catolicismo (en el censo del 2010, último del que se tienen datos sobre religión, el 83,9% de la población de 5 años de edad en adelante se identificó como católica, aunque un porcentaje mucho menor del 46% asiste a la iglesia regularmente)²⁵. No obstante la mayoría de los entrevistados consideran que la religión no logra afectar de ninguna manera los procesos de

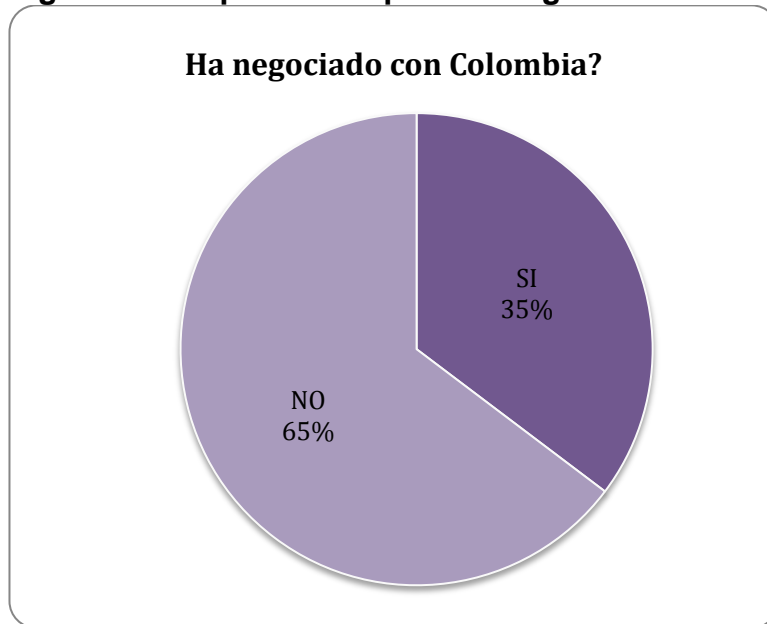
²⁵ INEGI. Censos de Población y Vivienda, 1895 - 2010.

negociación. Aquellos que consideraron que la religión si puede llegar a afectar algunas veces, se refirieron principalmente a la influencia que esta ejerce sobre la contraparte, con países como china o medio oriente en donde la religión es parte fundamental de todos los aspectos de sus vidas; ya que los empresarios mexicanos consideran que se logran adaptar muy bien a todo este tipo de situaciones con el fin de no entorpecer la negociación.

6.2 CONCEPTO QUE TIENEN LOS EMPRESARIOS MEXICANOS ACERCA DE LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS

Este concepto es dado con base a los resultados de las entrevistas hechas a diferentes empresarios mexicanos que tienen o han tenido alguna vez la oportunidad de haber negociado con colombianos.

Figura 14. Empresarios que han negociado con colombianos



Las respuestas dadas por las personas que si habían negociado alguna vez con colombianos, en el momento que se les pidió que mencionaran las principales características que recuerdan tienen los colombianos a la hora de negociar, fueron las siguientes:

- ✓ Amables, directos y organizados. Vanguardistas en sus estrategias. Con planes muy claros de sus políticas comerciales.

- ✓ Personas con seriedad de palabra. Gente muy abierta con similitudes culturales con los mexicanos
- ✓ Muy persistentes y buenos vendedores
- ✓ Tradicionalistas y conservadores; con prioridad en la calidad más que en el precio.
- ✓ Formales en el trato, directos y centrados en los objetivos.
- ✓ Personas muy exactas, para quienes es muy importante contar con la información completa y precisión en los tiempos.

Lo anterior fue una descripción casi textual de las respuestas dadas por estos empresarios mexicanos.

6.3 MERCADOS MEXICANOS POTENCIALES QUE OFRECEN OPORTUNIDADES COMERCIALES A LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) caleñas son las que, en promedio, registran el índice de actividad exportadora más alto del país, con un 18 por ciento, según un estudio realizado por Fundes Colombia. Sin embargo, advierte la investigación, más del 82 por ciento de ellas no están preparadas para hacerlo. De acuerdo con el estudio, el 18 por ciento de las pymes caleñas exportan, proporción mayor que el promedio registrado entre las demás ciudades encuestadas (Bogotá, Barranquilla, Medellín y Bucaramanga), que se movieron entre el 14 y el 11 por ciento.

Las principales dificultades que encuentran los empresarios caleños para exportar son las deficiencias en información y mercadeo, al tiempo que consideran que la imagen negativa del país en el exterior es una barrera para ingresar a los mercados externos. Para el Icontec, el Talón de Aquiles de los empresarios es la baja competitividad que caracteriza al sector, afirmación que se sustenta en la escasa penetración de la calidad en este estrato empresarial, pues tan sólo 800 están certificadas en sistemas de gestión de calidad, es decir, poco más del 1 por ciento está realmente en condiciones de conquistar mercados externos²⁶.

El artículo anterior se cita con la intención de dar una idea de cómo las pymes

²⁶ Cali, Adelante en Empresas Exportadoras [en línea]. En: El Tiempo, Bogotá D.C. 24, Febrero, 2004. [consultado 15 de diciembre de 2011] Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1575428>

caleñas se mueven en el mercado internacional con un alto índice exportador, no obstante existe ciertos obstáculos que impiden que este índice llegue a su potencial o alcance el punto máximo de la curva de oportunidad. Una de estos obstáculos es la deficiencia de información, razón por la cual se quiso desarrollar este trabajo. Otra dificultad que encuentran estas pymes es considerar erróneamente que la imagen negativa del país en el exterior es una barrera para ingresar a los mercados externos, pues como pudimos ver anteriormente en esta investigación, el 100% de los empresarios encuestados que han tenido la oportunidad de negociar con Colombia manifestaron un gran concepto de los empresarios de este país.

Las pymes de Santiago de Cali con potencial exportador a México son todas aquellas empresas que puedan aprobar los siguientes delineamientos:

Primeramente estar certificadas en el sistema de gestión de calidad. Una vez hecho esto, tener la capacidad de desarrollar una inteligencia cultural, adaptándose de manera estratégica a toda la cultura empresarial mexicana descrita en este trabajo, para poder desarrollar negociaciones exitosas. Finalmente existen ciertos productos y/o servicios muy atractivos para el mercado mexicano, en los cuales hoy se ven muy interesados, según lo determina una fuente tan confiable como ProExport Colombia. En este orden de ideas, las empresas pymes de Santiago de Cali dedicadas a estos sectores, que logren acondicionarse a los dos requisitos anteriores, serán empresas que cuenten con gran potencial exportador para este atractivo mercado mexicano.

Los productos y servicios actualmente (2011-2012) determinados por ProExport como oportunidades en el mercado mexicano se agrupan de la siguiente forma:

6.3.1 AGROINDUSTRIA

Oportunidad: Confitería

Tendencia:

Debido a los altos niveles de sobrepeso en el país, el Gobierno Mexicano incentiva el consumo de productos saludables con menor contenido calórico y mayor contenido nutricional. Se abren paso las compras de confitería orgánica y los productos kosher por la alta concentración de comunidad judía en el país. El consumidor infantil jalona más del 80% del total del mercado de confitería, especialmente para caramelos, bombones y chupetas, por lo que deben ofrecerse productos con valor agregado y empaques llamativos, de colores fuertes, brillantes y que ofrezcan imágenes de los personajes del momento (calcomanías u obsequios con figuras de moda de Mattel, Disney, Nickelodeon, etc.). El productor debe estar atento a los cambios en los gustos de este segmento del mercado. En sabores, está arraigada la cultura del “chili”, los dulces con sabor a tamarindo, ácidos y con toque de picante son

los favoritos. Los jóvenes y adultos prefieren chocolates y productos para refrescar el aliento.

Canal de Distribución:

La cadena de distribución en su mayoría se da a través del sector detallista, las tiendas de conveniencia y las grandes superficies, y se manejan espacios y góndolas de confitería especializados. Por lo general las empresas tienen distribuidor por zona o por ciudad para lograr cubrir todo el territorio debido a su gran extensión. Los distribuidores de confitería más grandes son los almacenes detallistas independientes, seguido por las tiendas de conveniencia y finalmente están las grandes superficies.

Oportunidad: Frutas y hortalizas procesadas

Tendencia:

Los alimentos como frutas (durazno, piña, manzana, mango, papaya y naranja); vegetales (zanahoria, calabacitas, jitomate y brócoli) y tubérculos (papa y plátano) son los más demandados en este mercado en el cual también se encuentran pimientos, espárragos y aceitunas enlatadas, entre otros. En conservas vegetales el consumidor prefiere empaques al vacío (pouche) y tetra pack (preferidos porque no se toca el producto al abrirlos), dejando a un lado los enlatados. En general, se prefieren los empaques ecológicos y fáciles de usar. La crisis económica hizo que el consumidor comprara con mayor frecuencia pero en cantidades más pequeñas, eliminando la necesidad de productos con larga vida útil. Los importadores exigen precios económicos debido a que ofrecen al cliente final promociones permanentes. Los procesos de codificación del producto pueden tardar entre tres meses y un año, según los desarrollos solicitados.

Canal de Distribución:

Almacenes de Cadena: tienen cubrimiento a nivel país, corresponden a cuatro grupos (Wal Mart, Soriana, Comercial Mexicana y Chedraui) que poseen diversos formatos de tiendas. Estas cadenas usualmente hacen compras para sus marcas propias.

Canal Directo: Es el más usual para los productos de uso industrial, por ser el más corto y directo. Los fabricantes que compran grandes cantidades de insumos y materia prima lo hacen directamente, especialmente cuando sus requerimientos tienen detalladas especificaciones técnicas.

Centrales de Abastos: abastecen las tiendas tradicionales, las pequeñas cadenas de supermercados y también una importante cantidad de hogares.

Canal Agente/Intermediario – Fabricante: canal en el cual los agentes facilitan las ventas a los productores o fabricantes encontrando clientes industriales. Se utiliza ampliamente en los productos agrícolas.

6.3.2 MANUFACTURAS

Oportunidad: Cosméticos

Tendencia:

Los consumidores adaptan su consumo a un presupuesto limitado, enfocado en productos genéricos considerados como necesarios, que puedan ser usados por varios miembros del hogar, en promoción y/o con descuento. No obstante, en los últimos años se ha presentado un creciente interés en artículos de cuidado masculino, cuidado capilar y protección solar. Por su parte, los productos para la belleza femenina son muy estables pues las mujeres están al tanto de las tendencias globales de la moda y consideran los cosméticos como un “lujo al alcance del bolsillo”. En los próximos años serán atractivos los productos con fórmulas multipropósito a precios razonables, así como aquellos con formulaciones médicas y extractos naturales con los cuales el proveedor marca una diferencia en el mercado. También habrá mayor preferencia por aquellos artículos que desarrollen campañas publicitarias que evidencien casos reales de los beneficios del producto.

Canal de Distribución:

Existen principalmente cuatro canales de distribución:

- *Canal Industrial:* a través de este canal pueden desarrollarse los negocios B2B para la venta de formulaciones, extractos, concentrados, maquilas y materias primas a los fabricantes mexicanos. Este canal reúne aproximadamente a 70 empresas en el país. Cámara Nacional de la Industria de Perfumería, Cosmética y Artículos de tocador e higiene (Canipe) es el gremio más representativo.
- *Canal Profesional:* atiende a los negocios Pymes del sector como peluquerías, spas, tiendas de belleza y es el más sensible a las campañas de fidelización y mercadeo por parte de los productores. El número de establecimientos en el país es superior a 22 mil, según información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi).
- *Canal Tradicional:* se encuentran principalmente las cadenas de autoservicio (tiendas de conveniencia, supermercados e hipermercados), farmacias, tiendas especializadas. Este canal reúne aproximadamente a 70 supermercados, grandes superficies y tiendas departamentales que tienen presencia en las principales ciudades del país. El gremio que las reúne es la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (Antad)
- *Canal de Venta Directa:* es el de mayor crecimiento en los últimos años. Existen aproximadamente 70 empresas de venta directa en el país y totalizan más de un millón de asociadas en México.

Oportunidad: Dotación hotelera**Tendencia:**

El éxito de la campaña “Vive México” en 2010 logró dinamizar el turismo doméstico e internacional hacia México. Este país implementa cada año diversas estrategias para mantenerse como el principal receptor de turistas en América Latina. Se detectan tres sectores importantes: hoteles de lujo, bajo precio y negocios.

Canal de Distribución:

Existen dos canales de distribución que son la venta directa al hotel en la que pueden comercializarse bienes más duraderos y aquellos que hacen parte de la infraestructura física del hotel, o también están los consolidadores, que actúan como proveedores de varios bienes o servicios para los hoteles de una cadena, están en capacidad de importar directamente y representan algunas marcas exclusivas en México.

6.3.3 PRENDAS DE VESTIR**Oportunidad: Jeanswear****Tendencia:**

El consumidor busca diseños creativos, variedad de colores, combinación de telas y estampados con materiales diversos. En la mayoría de las posibilidades de grandes negocios, existe fuerte demanda de prendas con diseños exclusivos para marca del cliente y desarrollo frecuente de colecciones. En diseño hay una marcada influencia de tendencias americanas y europeas por la presencia de marcas como Hugo Boss, Calvin Klein, Náutica y Tommy. Los grandes importadores se anticipan entre seis y ocho meses a la validación de muestras, selección de prendas y desarrollos de su portafolio. Por otro lado hay una alta demanda hacia productos de precio económico que se venden por catálogo. Los compradores buscan recibir la mercancía a tiempo y tener buen servicio postventa. El exportador que quiere proveer a las grandes superficies debe tener precios económicos que se trasladen al consumidor final, tener una estructura de producción con promedio de 100.000 unidades mes y ofrecer marcas para sus clientes.

Canal de Distribución:

Aquí participan las tiendas por departamento, las grandes superficies cubren todo el mercado, las cadenas de almacenes especializados, caracterizados por locales pequeños con oferta determinada.

Oportunidad: Ropa de Interior y de Control**Tendencia:**

La demanda se orienta a prendas exclusivas para marca propia del cliente y desarrollo de propuestas con alto contenido de diseño, colores y accesorios. La oferta de la industria de ropa interior y de control en México se concentra en productos básicos, lo cual abre la posibilidad de competir con producto diferenciado. La decisión de compra se basa en el diseño y apariencia del producto, mientras que el precio y confort pasan a un segundo plano. Las ventas por catálogo a precios económicos tienen un gran potencial. Hoy en día las empresas están decidiendo tener representantes locales para prestar mejor servicio post venta y cumplimiento en los tiempos de entrega.

Canal de Distribución:

Los diferentes canales de distribución para incursionar en el mercado son el canal de distribución mayorista, que atiende a las boutiques independientes multimarcas y tiene red de ventas directas.

Por otro lado están las tiendas por departamento que llegan a segmentos socioeconómicos medio, medio-alto y alto. En este caso el esquema de compra es complejo y en promedio toma entre tres meses y un año, debido a factores como las temporadas de compras, desarrollo de productos, precios, validación de los proveedores, entre otros. Así mismo, mientras las grandes superficies cubren el mercado desde el nivel socio económico medio-bajo, hasta el alto, de acuerdo con su ubicación geográfica, las cadenas de almacenes especializados, caracterizados por locales pequeños con oferta especializada, están enfocados a niveles socio económicos medio y medio-altos.

6.3.4 SERVICIOS

Oportunidad: Industria gráfica y editorial

Tendencia:

A la hora de comprar, el cliente tiene en cuenta el precio, la entrega puntual, la calidad del trabajo y la posibilidad de financiación. Gracias a las campañas de fomento a la lectura implementadas por el Gobierno Federal Mexicano, la venta de libros de texto y obras educativas se ha incrementado. El mercado del libro electrónico es incipiente, se espera que aumente en los próximos años, al tiempo que se reducen los precios de los dispositivos. Lo anterior hará que la industria cambie enfocándose más hacia los editores y el comercio de los derechos de las obras. En cuanto a los servicios de impresión, son preferidas aquellas empresas con tecnología de punta, tiempos cortos de entrega y precios competitivos. Existe potencial en el establecimiento de alianzas binacionales para la coedición de obras y compartir plataformas comerciales.

Canal de Distribución:

Las ventas del mercado indican que el canal más grande en el momento son las librerías, seguidas del gobierno el cual es uno de los más grandes consumidores en el mercado. El Gobierno Federal requiere libros para sus programas de escuelas primarias, de educación secundaria y de bibliotecas de Aula y Escolares.

Oportunidad: Software y TIC's

Tendencia:

La gran cantidad de empresas medianas y pequeñas existentes en México y el deseo de actualizarse tecnológicamente para ser más eficientes y responder a las necesidades de sus clientes, abre una buena oportunidad para este sector. Se buscan soluciones de software adaptadas a las nuevas regulaciones del sistema financiero mexicano para prevenir el lavado de activos; ERP's especializados en gestión hospitalaria; ERP's de bajo costo para Pymes de diferentes industrias; programas de e-learning institucional; desarrollos de software a la medida; pruebas de software (testing); call center y BPO con base en las exenciones de IVA y retención para la exportación de estos servicios. ERP: Enterprise Resource Planning

Canal de Distribución:

El modelo de distribución de las soluciones de Software y TI está directamente relacionado con el perfil de cliente. No se recomienda una operación 100% offshore porque no representa una garantía de postventa para el comprador. Por tal razón, se contemplan dos alternativas probables para la distribución: la primera consiste en el desarrollo de un canal basado en un Joint Venture con una firma mexicana que se dedique a la representación de una herramienta altamente especializada hacia un nicho de mercado. La segunda alternativa, de la cual ya hay casos de éxito en el país, consiste en la instalación en el mercado a través de la constitución de una empresa en México.²⁷

Estas oportunidades anunciadas por fuentes oficiales permite que todas aquellas empresas Pymes de Santiago de Cali que pertenezcan a estos sectores se identifiquen como empresas potencialmente exportadoras al mercado mexicano.

Por otra parte, existen muchas empresas caleñas, pertenecientes y no pertenecientes a estos sectores, que han decidido lanzarse al mercado mexicano con gran éxito. Por esta razón toda empresa que con determinación decida prepararse para incursionar en los negocios internacionales, que busque desarrollar una inteligencia cultural y alcance los estándares de calidad, ya es una empresa que puede considerar que cuenta con gran potencial exportador en este mercado.

Con el fin de avalar esta afirmación, se nombraran aquellas empresas caleñas que han decidido abalanzarse a este mercado y que en el año 2011 exportaron a los Estados Unidos Mexicanos un valor de US\$35944455,13.²⁸

Cuadro 13. Empresas caleñas que exportan a México

EMPRESAS	
ADHESIVOS INTLES S A ADHINTER S A	INDS NKI S A
ALEXANDER PALACIOS MENDEZ	INGENIERIA GRAFICA S A
AGROINDUSTRIAS DEL CAUCA S A	INGENIO DEL CAUCA S A INCAUCA S A
APCO TECNICA ANDINA S A	INGENIO PROVIDENCIA S A
C I DENIM FACTORY S A	KASSIS S A S
C I AZUCARES Y MIELES S A CIAMSA	L Y R INGENIERIA LTDA

²⁷ 14 Oportunidades en México dadas por ProExport, Op. cit. Disponible en internet en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/mexico.pdf>

²⁸ Zeiky. Exportaciones del Valle 2011. Santiago de Cali: Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior, 2011.

Cuadro 13 (continuación)

C I EXPORTACIONES AL MUNDO E U	LA MARAVILLA S A
C I PIETRI S A / C I PIETRY LTDA	LABS BAXTER S A
C I SPATARO NAPOLI S A	MAC JOHNSON CONTROLS DE BATERIAS MAC DE COLOMBIA SAS
CADBURY ADAMS COLOMBIA S A	MANUFS CHEVIOTTO S A
CARGRAPHICS S A (IMPRESION DE PUBLICACIONES)	MANUFS MODEL INTL S A S
CARVAJAL EMPAQUES S A CARPAK S A-VISIPAK S A	MCNEIL LA LLC Y/O WARNER LAMBERT L C
CASTILLO CAMPO ADRIANA Y/O ALEVINOS DEL VALLE	MEJIA IRURITA S EN C Y/O COLAMINAS S EN C
CIALZ AGROANDINA S A	METALMECANICA LUCENA LTDA
CIALZ RIGUEZZ Y CIA LTDA	MORALES ALBARRACIN JULIO CESAR / NEXXOS STUDIO
EMPRESAS	
COL DE ADHESIVOS COLDESIVOS S A	MULTIPARTES S A
COLGATE PALMOLIVE CIA	OLITH S A
COLOMBINA S A CONFEC S CIELITO LTDA	PRODUCCION GRAFICA EDITORES S A S
ECISA AMERICA S A	QUEST S A
CONFEC S CIELITO LTDA	RECKITT BENCKISER COL S A / RECKITT Y COLMAN COL S A
DIST HUELLAS S A S	REGISTEL S A S
FCA DE CALZADO ROMULO LTDA	RIOPAILA CASTILLA S A Y/O RIOPAILA INDUSTRIAL S A
HI LIFE LABORATORIOS LTDA	SIXTEEN JUNIOR E U
IL ARTIGIANO ORFEBRES LTDA - SONIA HEILBRON	SPARTA SOC DE COMERCIALIZACION INTL LTDA
ILUMINACIONES TECNICAS S A	STUDIO F INTERNATIONAL FASHION CORP S A
IMPRESORA FERIVA S A	TECDYMARK S A
IND INTEGRADAS COOP TALLERES RURALES DEL VALLE LTDA	TEXTILES CAFFE S A
INDS DEL MAIZ S A CORN PRODUCTS ANDINA	TORREBLANCA AEGIS GROUP S A
ZULUAGA CARDONA CLAUDIA KARIME/FAJAS BELLA DONNA	VALORES PLASTICAR S A S

6.4 PRINCIPALES ASPECTOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA A LA HORA DE NEGOCIAR CON MÉXICO

Una vez analizada la cultura empresarial mexicana en los puntos anteriores, se concluye definiendo los principales aspectos que deben tenerse en cuenta para lograr negociaciones exitosas con dicho país, bajo un concepto estratégico:

- El trato tanto en lo personal como en lo profesional es sumamente importante para los mexicanos, por esta razón la educación y la cordialidad deben ser parte esencial del trato del negociante colombiano que busca lograr dicha negociación. Ir un paso más allá y permitir abrir la agenda para invitaciones más informales donde se puedan estrechar lazos un poco más fuertes será muy valioso para lograr estas negociaciones, en especial cuando se buscan a largo plazo.
- Definitivamente la forma de vestir tiene que ser formal y pulcra, pues para los mexicanos es muy importante la primera impresión y gran parte de ella entra por los ojos.
- Tratar de tener una actitud relajada en cuanto a la impuntualidad que se pueda presentar es lo más aconsejable, dado que esto es muy común y alguna vez aceptado en esta sociedad. No obstante se debe buscar siempre ser puntual, dado el caso en que la contraparte también lo sea; pues existen quienes si lo son, en especial en ciudades como el Distrito Federal, donde acostumbrados al tráfico suelen ser muy precavidos, muchas veces llegando antes de tiempo.
- El regateo es una práctica muy usada en todo el país, por lo tanto es recomendable que la oferta inicial siempre lleve un margen de negociación con el cual se pueda demostrar a la contraparte voluntad de llegar a un acuerdo donde sientan que sacaron el mayor provecho posible. De la misma manera si la intención es comprar, se puede tomar esto a favor dado que muy posiblemente el precio ofrecido cuenta con un margen el cual esta esperando a ser concertado.
- En lo posible, es mejor no perder el tiempo en reclamos o demandas con intermediarios o subalternos. Si lo que se busca es lograr algún acuerdo se debe ir siempre a la cabeza, pues es ahí donde en la mayoría de los casos se toman todas las decisiones.

- Es importante que todos los compromisos queden pactados por escrito, especificando tiempos de entrega, entre otros; pues es común el incumplimiento de aquellos que solo quedan bajo palabra.

- Por otra parte, los resultados dados en la investigación indican que la religión es un aspecto que no interfiere ni influye en nada en la negociación, a diferencia de lo que se pudiera pensar, pues aunque este es un país en su mayoría católico, sus empresarios suelen moldearse muy bien a cualquier situación internacional y prefieren omitir temas de este tipo en los negocios. Los regalos es otra de las prácticas poco influyentes en este proceso pues aunque está muy balanceado entre quienes sí la usan y quienes se limitan de hacerlo, no es algo esperado ni tampoco inapropiado.

7. CONCLUSIONES

Toda empresa, sea grande, pequeña o mediana, de Cali o de cualquier parte del país o del mundo, que desee expandir sus fronteras comerciales a través de los negocios internacionales, debe contar con empresarios y mercadólogos dispuestos a adentrarse en el conocimiento de las diferentes culturas, desarrollando una inteligencia cultural que les permitirá efectuar negociaciones exitosas.

La cultura empresarial mexicana es una cultura muy similar a la colombiana en algunos aspectos. Aunque este país pertenezca al norte de América y su principal socio comercial sea Estados Unidos, tiene mayor influencia de Centro y Sur América por el hecho de ser un país igualmente latino.

Aspectos como: un estilo de negociación relajado, dar gran importancia a las relaciones personales aun dentro de los procesos de negociación y alta cultura de regateo, son muy característicos de la cultura empresarial mexicana. Por otra parte la puntualidad, el alto nivel de cumplimiento, una adecuada planeación y la delegación en la toma de decisiones, son atributos empresariales en los que esta cultura aun no es muy fuerte; aunque afirman estar trabajando en ello con grandes avances comparado a décadas anteriores. Aunque este sea un país mayormente católico, con muchos ritos y festividades religiosas, la religión no es un aspecto propiamente influyente para los empresarios mexicanos, mientras que por otra parte la forma de vestir y la presentación personal pueden marcar una referencia muy significativa de lo que representa una persona.

Publicaciones como la del periódico El Tiempo,²⁹ citado anteriormente, mencionan que las principales dificultades que encuentran los empresarios caleños para exportar son las deficiencias en información y mercadeo, al tiempo que consideran que la imagen negativa del país en el exterior es una barrera para ingresar a los mercados externos. En este proyecto se busca derribar ambos obstáculos a través de la información.

A diferencia de lo que se pudiera creer, gran parte de los empresarios mexicanos tienen un elevado concepto de los empresarios colombianos. Atributos como: Amables, directos, organizados, vanguardistas, persistentes, con seriedad de palabra, prioridad en la calidad, formales y centrados en los

²⁹ Cali, Adelante en Empresas Exportadoras, Op. cit. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1575428>

objetivos, son con los que empresarios mexicanos definen a los colombianos. Esto, claro esta, no es gracias a la publicidad de los medios nacionales e internacionales sino a las buenas experiencias y la gran imagen que han dejado los colombianos en las negociaciones con empresarios de dicho país.

Existen muchos acuerdos comerciales entre estos dos países, especialmente todos los contemplados en el G2 (tratado de libre comercio México-Colombia) que permiten a muchas empresas Pymes de Santiago de Cali la facilidad de llevar a cabo negociaciones internacionales con México. Las oportunidades comerciales en diferentes sectores determinadas por ProExport es también información relevante para motivar a las empresas Pymes de esta ciudad a exportar y desarrollar relaciones comerciales de largo plazo con dicho país.

Por lo tanto se considera completamente viable la introducción exitosa en el mercado mexicano de todas aquellas Pymes caleñas que comiencen a enfocar su cultura empresarial hacia los mercados internacionales; desarrollando una inteligencia cultural y estándares de calidad que le permitan aprovechar exitosamente todas las oportunidades y retos que el entorno les presenta en un mundo globalizado como el de hoy. De esta forma no solo evitaran ser desplazadas por aquellas empresas internacionales sino que también irán volviéndose más competitivas nacionalmente.

8. RECOMENDACIONES

Al público en general, Según Hofstede³⁰ la cultura es: Una programación colectiva de pensamiento que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otros. No obstante dentro de un mismo país también se presentan disparidades culturales debido a las diferentes situaciones sociales, climáticas, geográficas, entre otras, de cada región. Es por esta razón que aunque se busque conceptualizar la cultura nacional, en algunos casos difiere un poco según la región en la que se encuentre. Un ejemplo de esto en el caso de México, son ciudades como el Distrito federal y en algunos casos Monterrey, que son ciudades Cosmopolitas que por su gran tamaño geográfico, densidad poblacional y alguna otras particularidades, suelen ser culturalmente más abierta, menos conservadora, más agresiva en los negocios, un poco más puntuales pero más dados a un tipo de negociación ganar-perder. Algunas de estas diferencias fueron mencionadas en el desarrollo de la investigación, no obstante pueden causar cierta disparidad en las respuestas.

A futuros investigadores,

Tratar de analizar una cultura sin interactuar con ella es sumamente difícil y riesgoso para la veracidad de los resultados, es por esto que el haber contado con la ventaja de vivir por un año en este país, durante el desarrollo de este trabajo, fue una gran oportunidad de hacer más vivencial esta investigación, logrando resultados realmente de primera mano. Convivir el día a día con esta cultura, estudiar en sus universidades, desarrollar relaciones más estrechas y personales, interactuar con sus empresarios, hacer parte de procesos de negociaciones reales, permitieron una mayor objetividad en el análisis de los resultados expuestos en este proyecto.

A los empresarios de las Pymes de Santiago de Cali,

La globalización ha traído consigo importantes cambios en todos los aspectos. Comercialmente, tanto las empresas como los consumidores actúan y deciden bajo otros parámetros y exigencias. Esto junto con los grandes avances en tecnología e información han creado un entorno más competitivo e incierto para las PYMES, lo cual trae consigo retos y oportunidades para las empresas. Aunque haya un entorno más volátil y una mayor competencia, también existen oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Uno de los grandes retos para llegar a estos nuevos mercados es el desarrollo de la inteligencia cultural dentro de cada empresa, pues el conocimiento de la contraparte es una herramienta estratégica de vital importancia para llevar a cabo toda negociación y más cuando se está hablando de negociaciones internacionales, en donde existe una influencia multicultural.

³⁰ HOFSTEDE, Op. cit., p. 66.

BIBLIOGRAFIA

Cali, Adelante en Empresas Exportadoras [en línea]. En: El Tiempo, Bogotá D.C. 24, Febrero, 2004. [consultado 15 de diciembre de 2011] Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1575428>

DE LA GARZA, María Teresa; GUZMÁN, Eugenio y HERNÁNDEZ, Daniel. Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. En: GCG Revista Georgetown University y Universia. 2009, vol. 3.

FERRER, Aldo. Hechos y ficciones de la globalización. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1997.

GRAHAM, Cateora. Marketing Internacional. 12ª ed. México: McGraw-Hill, 2006.

Growing unequal? Income distribution and poverty in OECD countries [en línea] En: OECD, Paris, 2008. [consultado 12 de octubre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/44/41547484.pdf>

HOFSTEDE, Geert. Cultures consequences: International differences in work-related values. California: SAGE, 2001. Citado por: Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. En: GCG Revista Georgetown University y Universia. 2009, vol. 3.

HOUSE R.J., Javidan M., Hanges P.J. y Dorfman P.W. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. Journal of World Business. 2002, Vol. 37, No. 1, p. 3-10. Citado por: Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. En: GCG Revista Georgetown University y Universia. 2009, vol. 3.

HOWELL J., DE LA CERDA J., MARTINEZ S., BAUTISTA A., ORTIZ J., PRIETO L. Y DORFMAN P. Societal Culture and Leadership in Mexico. New Jersey: Erlbaum Associates, 2007. Citado por: Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. En: GCG Revista Georgetown University y Universia. 2009, vol. 3.

INEGI. Censos de Población y Vivienda, 1895 - 2010.

Informe sobre el desarrollo mundial 2003 [en línea]. Banco Mundial, 2003. [consultado 12 de octubre de 2011] . Disponible en Internet: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISE/S/LACINSPANISHEXT/MEXICOINSPANISHEXT/0,,contentMDK:20835462~menuPK:500896~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:500870,00.html>

KEEGAN, Warren J. y GREEN, Mark C. Fundamentos de Mercadotecnia Internacional, 1ª ed. México: Prentice Hall, 1998.

KINNEAR, Thomas Y TAYLOR, James. Investigación de Mercados. Madrid: McGraw-Hill, 1998.

MARSHALL, Mc Luhan. La galaxia de Gutenberg. México: Origen Planeta, 1985.

OGLIASTRI, E. El estilo de negociación del latinoamericano: Una investigación cuantitativa. En: Academia, Revista Latinoamericana de Administración. 2000, vol. 25.

SAVARD, Robert. Negociar en México [En línea]. México: Vanguardia, 02 Mayo 2011. [Consultado en Septiembre del 2011]. Disponible en Internet: <http://www.vanguardia.com.mx/negociarenmexico-712093-columna.html>

Síntesis de la Relación Comercial México-Colombia [En línea]. México D.F: ProMéxico. 23 de Marzo del 2010. [Consultado en Julio del 2011]. Disponible en Internet: http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_colombia.pdf

Sistema de Consulta del Comercio Exterior de México por país [En línea]. México: Secretaria de Economía, modificado el 25 de mayo de 2010. [Consultado en Septiembre del 2011]. Disponible en Internet: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Indicadores

STILL, Richard R. y HILL, Jhon S. Multinational Product Planning: A Meta Market Analysis. En: International Marketing Review, 1985.

THOMAS, David C. y INKSON, Kerr. Inteligencia Cultural. USA: Barrett Koehler Publishers, 2003.

TYLOR, Edward B. Primitive culture. Londres: John Murray and Co., 1871. 502 p.

WEBER, Max. La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Traducción de Francisco Gil Villegas M. México: Fondo de Cultura Económica, 2003.

Zeiky. Exportaciones del Valle 2011. Santiago de Cali: Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior, 2011.

14 Oportunidades en México [en línea] Bogota D.C: ProExport Colombia, Octubre 2010 [consultado 20 de agosto de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/mexico.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario.

Los cuestionarios logrados en este proyecto fueron realizadas bajo el siguiente esquema, no obstante fueron realizados a manera de entrevistas fluidas captadas en grabaciones que también serán anexadas a este trabajo.

Proyecto de grado:
“Cultura Empresarial Mexicana”
Universidad Autónoma de Occidente

Fecha:

- a) Nombre del ejecutivo:
- b) Empresa en la que actualmente labora:
- c) Sector al que pertenece:
- d) Productos y servicios que ofrece:
- e) Cargo que usted desempeña:
- f) Tiempo en ese cargo:
- g) Ha desarrollado actividades de negociación internacional?
- h) Durante cuantos años?
- i) Ha negociado con Colombia?
Si su respuesta es:

Si ____ mencione las principales características que recuerde que tienen los colombianos a la hora de negociar

No ____ ¿por qué?
- j) En su experiencia negociando con propios mexicanos señale características con relación a la forma de negociar en los siguientes aspectos:

1. Estilo de negociación: ____agresivo ____pasivo/sumiso

2. Tipos de negociación: ____ganar-ganar ____ganar-perder
3. Relación con los socios o la contraparte: ____personal/amistosa ____meramente profesional
4. Forma de vestir: ____formal ____casual
5. Puntualidad: ____siempre ____algunas veces ____casi nunca
6. Lugar de negociación preferido: ____oficinas ____lugares públicos ____otros
7. Cultura de regalos: ____si ____no
8. Duración del procesos de negociación: ____largos ____cortos
9. Toma de decisiones: ____jerarquizada ____delegada
10. Cultura de regateo: ____usual ____no muy usual ____inusual
11. Tipo de lenguaje y protocolos en la negociación: ____formal ____informal
12. Flexibilidad a la hora de hacer concesiones: ____flexibles ____poca o nula
13. Trato: ____Cálido/amigable ____frio/distante
14. Saludo que se acostumbra entre las partes ____de beso ____de mano ____de abrazo
15. Planeación de las negociaciones: ____alta ____media ____muy poca
16. Comportamiento a la hora del conflicto: ____confrontación ____cooperación
17. Forma de los Compromisos: ____escritos ____mixtos (verbales y escritos)
18. Forma de los contratos: ____extensos ____breves ____intermedio
19. Formalidad en el cumplimiento de la promesa de negociación: ____alta ____baja
20. Como afecta los aspectos religiosos en la negociación: ____de ninguna manera ____algunas veces